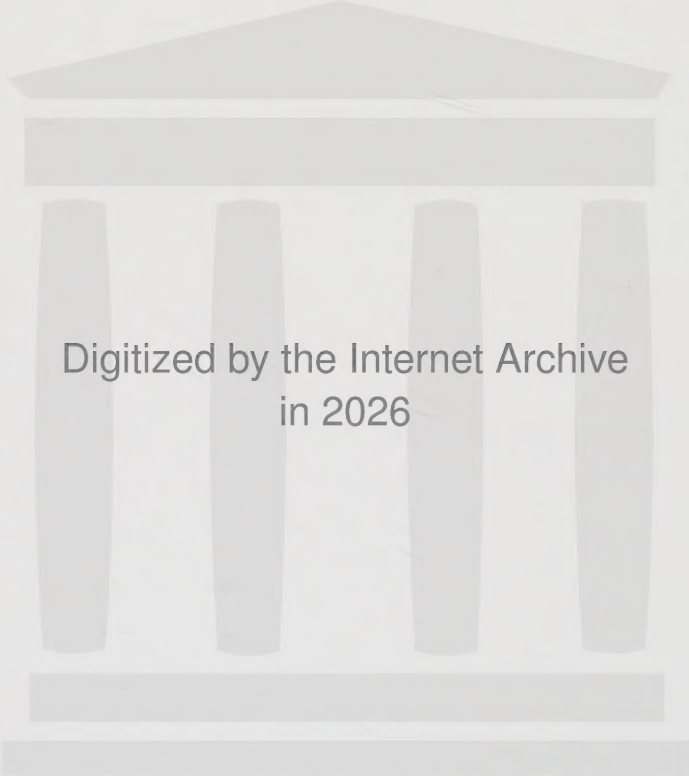


Hans-Eckbert Treu
Stabilität
und Wandel in der
organisatorischen
Entwicklung der
Gewerkschaften

**Eine Studie über die organisatorische
Entwicklung der Industriegewerk-
schaft Bergbau und Energie**

1979
-

RITA G. FISCHER VERLAG



Digitized by the Internet Archive
in 2026

Hans-Eckbert Treu

Stabilität und Wandel in der organisatorischen Entwicklung der Gewerkschaften

**Eine Studie über die organisatorische
Entwicklung der Industriegewerk-
schaft Bergbau und Energie**

Rita G. Fischer Verlag

Diese Arbeit wurde im Wintersemester 1978/79 als Dissertation von dem Fachbereich Philosophie, Geschichte und Sozialwissenschaften der Universität Erlangen angenommen. Für das Zustandekommen dieser Arbeit sei an dieser Stelle gleichermaßen Herrn Prof.Dr.W.Mangold, Herrn Prof.H.Hartmann und mein Frau Gisela gedankt.



CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Treu, Hans-Eckbert:

Stabilität und Wandel in der organisatorischen
Entwicklung der Industriegewerkschaft Bergbau
und Energie: Eine Studie über die organisatorische
Entwicklung der Industriegewerkschaft Bergbau
und Energie / Hans-Eckbert Treu. — Frankfurt/Main:
R.G. Fischer, 1979.

ISBN 3-88323-085-5

© 1979 by Rita G. Fischer Verlag,
Alt Fechenheim 75, D-6000 Frankfurt 61
Alle Rechte vorbehalten

Herstellung: copy shop vervielfältigungs GmbH,
Darmstadt

Printed in Germany
ISBN 3-88323-085-5

Inhaltsübersicht

Vorwort	1
I. Zur Konzeption der Untersuchung	3
II. Das Problem der Einheitsgewerkschaft	16
III. Die externen Bedingungen gewerkschaftlicher Organisation im Bergbau	25
III.1 Die sozio-kulturelle Basis der IGBE	27
III.2 Auswirkungen der Strukturkrise des Bergbaus auf die traditionellen Formen der Sozialbeziehungen unter den Bergarbeitern	40
IV. Probleme der Mitgliederrekrutierung und -integration	53
IV.1 Entwicklung des Organisationsgrades	53
IV.2 Rekrutierungsprobleme im sozio-ökonomischen Wandel des Bergbaus	64
V. Organisationsstrukturelle Entwicklungstendenzen der Industriegewerkschaft Bergbau und Energie	88
V.1 Entwicklungstendenzen im organisatorischen Aufbau der IGBE	93
V.2 Entwicklungstendenzen im administrativen Bereich	99
V.3 Entwicklungen der Rollenstruktur des hauptamtlichen Funktionärsapparates der IGBE	120
V.4 Mitgliederpartizipation und organisatorische Entwicklung	136
V.5 Betriebliche Organisation und organisationsstrukturelle Entwicklung	162
V.6 Betriebliche Mitbestimmungsorgane und organisationsstrukturelle Entwicklung	178
V.7 Organisationsstrukturelle Entwicklung und die Struktur der Finanzen der IGBE	188
VI. Zu einer Theorie der organisatorischen Entwicklung der Gewerkschaften	203

Vorwort

Diese Arbeit entstand im Rahmen des von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten und in der Zeit vom 1.9.1975 bis zum 31.3.1978 an der Universität Münster am Lehrstuhl für Soziologie durchgeführten Forschungsprojektes "Organisationsstrukturelle Wandlungsprozesse in westdeutschen Gewerkschaften". An dem Projekt waren neben dem Verfasser dieser Studie noch Hermann Bayer und Wolfgang Streeck beteiligt. Ein Teil der hier verwendeten Materialien wurde dem Datenmaterial aus diesem Projekt entnommen. Da diese Daten aber für eine organisationsstrukturelle Wandlungsprozesse in verschiedenen Gewerkschaften vergleichend auswertende Studie zusammengestellt waren, konnten sie für diese Studie nur als Teilaspekte erklärende - eine vertiefende Arbeit anregende - Informationen eingehen. In ihren zentralen Aussagen baut die Arbeit auf empirischem Material auf, das unabhängig von dem erwähnten Forschungsprojekt erhoben wurde. Auch in der inhaltlichen und theoretischen Orientierung unterscheidet sich diese Studie deutlich von diesem Projekt. Gegenüber der dort im Mittelpunkt stehenden vergleichenden systemtheoretischen Vorgehensweise, mit der Anknüpfungspunkte von gewerkschaftlichen Organisationen zu anderen Organisationen gesucht wurden und die theoretische Darstellungsweise eher zu der Entwicklung einer allgemeinen Organisationstheorie beizutragen versuchte, wird hier der Versuch unternommen, durch eine Fallstudie über eine besondere Organisation (eine Gewerkschaft) zu einem vertiefenden Verständnis von Gewerkschaften beizutragen.

Die hier gewählte Untersuchungsform einer die erhobenen Materialien auf einer qualitativen Ebene auswertenden und interpretierenden Fallstudie, hat gegenüber der insbesondere in den USA und Großbritannien entwickelten vergleichenden modernen Organisationsforschung den Vorteil, Ur-

sprung, Entwicklung und Wandel der Prozesse und Strukturen zu erklären, die den besonderen Charakter gewerkschaftlicher Organisationen ausmachen. Ohne Zweifel schränkt diese Vorgehensweise den Allgemeinheitsgrad der Aussagen ein. Aber sie ermöglicht es doch, wie im Schlußteil dieser Arbeit durch Einbeziehung von Daten aus fünf weiteren Gewerkschaften gezeigt wird, zu klärenden theoretischen Aussagen über die organisatorische Entwicklung von Gewerkschaften zu kommen.

Das Material für diese Untersuchung wurde auf folgende Weise gewonnen: In einem ersten Schritt wurden die gesamten Jahrbücher (Geschäftsberichte), Kongreßprotokolle und weitere schriftliche Unterlagen zur Organisationsarbeit durchgearbeitet. Auf der Basis der dadurch gewonnenen Informationen führte ich mit ausgewählten Sekretären in der Hauptverwaltung der IGBE insgesamt zehn zum Teil mehrstündige Interviews durch. Während der Phase der Aufbereitung des gesamten Materials blieb ich noch ca. drei Monate in einem engen telefonischen und brieflichen Kontakt mit einem Sekretär, der eine Schlüsselstellung für meine Fragestellungen in der Hauptverwaltung hatte. In dieser Zeit wurden vor allem organisatorische Detailfragen geklärt. Abgeschlossen wurde die Feldarbeit mit einem 2 1/2-stündigen Interview mit dieser Kontaktperson, indem ich noch einmal überprüfte, wie weit meine Analyse der organisationsstrukturellen Entwicklung mit seiner Einschätzung der Realität übereinstimmte. Das in der Feldarbeit erhobene und die Dokumentenanalyse ergänzende Material wird jeweils als "Interviewmaterial" zitiert.

Senden, im Dezember 1978

I. Zur Konzeption der Untersuchung

In den letzten Jahren dominierte in der Gewerkschaftsforschung eine Richtung, die vorrangig Aspekte eines gesamtgesellschaftlichen Integrationsprozesses der Gewerkschaften untersuchte. Auswirkungen des gesellschaftlichen Integrationsprozesses auf Selbstverständnis und Programmatik der Gewerkschaften, dem sich wandelnden Verhältnis zur Arbeiterschaft und den im Zuge der sozialen Integration der Gewerkschaften verbesserten staatlichen Steuerungsmöglichkeiten von wirtschaftlichen und sozialen Entwicklungen standen im Mittelpunkt dieser Untersuchungen.¹ Je nach dem politischen Standort der Autoren wurde der durch die Integration erreichte gesellschaftliche Machtzuwachs der Gewerkschaften oder deren politische Kompromisse mit dem spätkapitalistischen System in den Mittelpunkt der Argumentation gestellt.² Diese Untersuchungen, die auf einer eher makrosoziologischen Ebene zu einem besseren Verständnis gewerkschaftlicher Organisationen beigetragen haben, sollen durch diese Studie, in deren Mittelpunkt eine Analyse der organisationsstrukturellen Entwicklung der Industriengewerkschaft Bergbau und Energie steht, ergänzt werden.

Durch die hier gewählte Untersuchungsform der Einzelfallstudie wird es insbesondere möglich sein, die vielschichtigen Beziehungen gewerkschaftlicher Organisationen zu

1) Vgl. beispielsweise: Schellhoss, H., Apathie und Legitimität, München 1967; Schmidt, E., Ordnungsfaktor oder Gegenmacht, Die politische Rolle der Gewerkschaften, Frankfurt 1971; Seitenzahl, R., Gewerkschaften zwischen Kooperation und Konflikt, Frankfurt 1976; Mayer, E., Theorien zum Funktionswandel der Gewerkschaften, Frankfurt 1973.

2) Briefs insbesondere betont den Machtgewinn der Gewerkschaften, indem er ihre gesellschaftliche "Befestigung" hervorhebt. Bergmann u.a. dagegen heben die politischen Kompromisse der Gewerkschaften mit dem kapitalistischen System nach 1949 hervor. Vgl. Briefs, G., Gewerkschaftsprobleme in unserer Zeit, Beiträge zur Standortbestimmung, Frankfurt 1968. Bergmann, J., u.a., Gewerkschaften in der Bundesrepublik, Frankfurt 1975.

ihrer Umwelt zu analysieren. Veränderungen im soziokulturellen Milieu der Bergarbeiter oder die Bergbaukrise beispielsweise zwingen die IGBE zu organisatorischen Anpassungen. Auf welche Weise sich diese strukturellen Anpassungen vollziehen, steht im Mittelpunkt dieser Arbeit. Es stellt sich dabei die Aufgabe, die beobachteten und untersuchten Entwicklungen sowohl auf einer deskriptiven als auch analytischen Ebene so aufzuarbeiten, daß zum einen der besondere Charakter der IGBE erkennbar wird; zum anderen aber auch Vergleichsperspektiven mit den in Fallstudien über andere Gewerkschaften gewonnenen Daten eröffnet werden. Denn über eine vertiefende Analyse der Bedingungen hinaus, die die organisationsstrukturelle Entwicklung dieser Gewerkschaft prägen, soll in einem diese Arbeit abschließenden Kapitel durch vergleichende Interpretationen von Daten aus mehreren Gewerkschaften der Versuch unternommen werden, zu verallgemeinerungsfähigen Aussagen über die organisatorische Entwicklung von Gewerkschaften zu kommen.

Nach dem bisherigen Stand der Forschung kann man auf eine umfassende Theorie, die in deskriptiver und analytischer Weise der sich in diesem Zusammenhang aufzeigenden Problematik gerecht wird, nicht zurückgreifen. Die einzige Theorie, die diesen Anspruch erhebt, ist die Systemtheorie. Die allerdings sehr abstrakt und ahistorisch formulierten Definitionen der Systemtheorie erschweren eine effiziente Anwendung dieses Ansatzes in der empirischen Sozialforschung. Der Haupteinwand, der immer wieder gegen die Systemtheorie erhoben wird, ist der, daß sie historisch und kulturell bedingte Unterschiede zwischen Organisationen, sozialen Systemen etc. nicht in angemessener Weise erfassen kann. Die besonderen historischen Ausprägungen der sozialen Gebilde können in der Regel nur in Variablen ausgedrückt werden, die inhaltlich die Geschlossenheit des Ansatzes sprengen.¹

¹⁾ Vgl. Mayntz, R., Ziegler, R., Soziologie der Organisation, in: König, R., Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 9, S. 21 ff

Nach dem Verständnis Parsons' - dem Begründer der strukturfunktionalistischen Systemtheorie - sind Organisationen als soziale Systeme einzuordnen, die zweckhaft zur Erreichung bestimmter Ziele organisiert sind.¹ Die Organisationsstruktur wird durch spezifische institutionalisierte normative Wertemuster gebildet, die die Aktivitäten der Systemteilnehmer steuern, bzw. den Mitgliedern der Organisation eine grundlegende Orientierung und Beziehung zur Organisation vermitteln. Die Annahme normativ geregelten Verhaltens in Organisationen auf der Basis internalisierter und institutionalisierter Normen und Wertsysteme eröffnet einen durchaus sinnvollen Zugang zur Analyse der organisatorischen Entwicklung der Gewerkschaften.

Problematisch bleibt aber nach diesem Ansatz die Analyse organisatorischer Entwicklungen und Veränderungen. Parsons geht in seiner Konzeption von bestehenden Organisationen aus, in denen funktional aufeinander bezogene Prozesse untersucht werden können. Auf dieser Bezugsebene kann sicherlich untersucht werden, welche allgemeinen Voraussetzungen Organisationen als zweckgerichtete soziale Systeme erfüllen müssen, um ihre eigenen Überlebenschancen zu garantieren, aber die Analyse bleibt auf eine nachträgliche Bewertung der organisatorischen Entwicklung beschränkt. Die Mechanismen, die die Richtung der organisatorischen Anpassung steuern, sind einer nachträglichen funktionalistischen Analyse zugänglich, ohne daß die organisatorische Entwicklung als ein kontinuierlicher bzw. evolutionärer Prozeß erklärt werden kann. Es ergibt sich nach diesem Ansatz das Bild von Organisationen, die als soziale Systeme mit ihrer Umwelt interagieren, sie beeinflussen, aber auch von der Umwelt beeinflusst werden. Die Umwelt ist für das

1) Vgl. hierzu: Parsons, T., A Sociological Approach to the Theory of Organizations, in: Structure and Process in Modern Societies, Glencoe Ill. 1964

soziale System Quelle von Ressourcen aber auch Quelle von Problemem; d.h. soziale Systeme stehen mit ihrer Umwelt in einem Austauschverhältnis, das der Mittelbeschaffung für die Erhaltung des Systems dient, gleichzeitig aber bei Veränderungen in der Umwelt zu Spannungen innerhalb des Systems führen kann, die notwendigerweise Organisatorische Anpassungen nach sich ziehen. Damit wird deutlich, daß Parsons auf einer allgemeinen Ebene zwar Veränderungen und Entwicklungen erklären kann, das Dilemma, daß die Richtung der organisatorischen Anpassungen inhaltlich nur im nachhinein gedeutet und interpretiert werden kann, bleibt bestehen. Parsons versucht diese Problematik aufzulösen, indem er Stabilität und Wandlungsfähigkeit der organisatorischen Entwicklung auf vier funktionale Grundprobleme zurückführt, auf die jede Strukturbildung bezogen werden kann. Die vier funktionalen Grundprobleme betrachtet Parsons einerseits unter der Perspektive der Stabilität und Selbsterhaltung der Systeme, andererseits unter der der Effizienz und Zielerreichung. Das nach den Originalbezeichnungen (Adaption, Goal-attainment, Integration, Latency bzw. pattern maintenance) sich ergebende sogenannte AGIL-Schema Parsons erfaßt unter der Perspektive der organisatorischen Effizienz die funktionalen Grundprobleme der Adaption (teilweise auch als Anpassung übersetzt) und der Zielorientierung bzw. Zielerreichung. Unter der Perspektive der Selbsterhaltung und Stabilität die Grundprobleme der Integration und Struktur-erhaltung.

Nach Maßgabe dieser vier funktionalen Grundprobleme können Gewerkschaften als soziale Systeme untersucht werden, die unter Wahrung ihrer besonderen Identität sich verändernden Situationen anpassen. Das vorher angesprochene Problem, nach der die Zielrichtung der organisatorischen Anpassung bzw. die inhaltlichen Dimensionen, die der Organi-

sationsentwicklung eine spezifische Richtung geben, nur im Nachhinein funktional erklärt werden kann, bleibt bei diesen allgemeinen und abstrakten Definitionen erhalten. Den Schlüssel zur Auflösung dieses Dilemmas liefert Parsons selbst in seiner Handlungstheorie¹. Handeln ist danach menschliches Sozialverhalten, das sich durch seine Soziabilität in der Gemeinsamkeit des Handelns mit anderen und durch seine Intentionalität durch Verweisung und Rückbezug auf Wertmuster und Sinnhorizonte auszeichnet. "Die Intentionalität des Handelns beruht darauf, daß das Welt- und Situationserlebnis, sowie das daraus resultierende Verhalten nicht angeboren, instinktgeleitet und durch Schlüsselreize ausgelöst ist, sondern sich auf dem Umweg über Kultursymbole vollzieht. Dies hängt mit der anthropologischen Struktur der menschlichen Lebensbedingungen zusammen. Die symbolische Sinnwelt wiederum, auf die der Mensch angewiesen ist, um überhaupt erleben und handeln zu können, kann nur in der Interaktion - also dem gemeinsamen Handeln mit anderen - geschaffen und erhalten (bzw. in der Zeit verändert) werden."²

An dieser Stelle eröffnet der Systemansatz eine Perspektive, deren konsequente Weiterentwicklung zur Analyse der genetischen Entwicklungen führen würde, die zur Entstehung der normativen Wertmuster beitragen, über die sich durch Systembildung letztlich die spezifischen Formen sozialer Ordnung entwickeln, die zu bestimmten Zeiten zur Gründung besonderer Organisationen führen.

1) Parsons, T., Shils, E.A., Toward a General Theory of Action, Cambridge, Mass. 1951

2) So interpretiert Jensen Parsons, vgl.: Jensen, St., Verhalten und Handeln, in: Parsons, T., Zur Theorie sozialer Systeme, Hrsg.: Jensen, St., Opladen 1976, S. 21

Aber gerade diese Möglichkeit, die zu einer Überbrückung der Kluft zwischen der abstrakten systemtheoretischen Argumentation und den Praxisproblemen der empirischen Forschung schließen könnte, wird von den Systemtheoretikern weitgehend ignoriert. Systemtheorie und empirische Forschung stehen sich zur Zeit noch in relativ weiter Distanz gegenüber.

Die Ursache für diese Schwäche des Systemansatzes liegt in der Verbindung dieses Ansatzes mit der funktionalistischen Methode.¹ In der Organisation vorhandene Strukturelemente werden im Hinblick auf ihren Beitrag zur Lösung von Systemproblemen bewertet, die Beiträge von Subsystemen aus deren Konsequenzen für umfassendere Systeme erklärt. Mit der Verknüpfung des Systemansatzes und der funktionalistischen Methode wird es sicherlich möglich sein, Aussagen über adaptive oder innovative Prozesse zur Systemerhaltung und Zielverwirklichung in Organisationen unter sich wandelnden externen Bedingungen zu machen, aber nicht den sinnorientierten Charakter der die Strukturanpassung inhaltlich gestaltenden Faktoren in ihrer historischen Kontinuität zu erklären.

Zur Lösung dieses Dilemmas ist es notwendig, den analytischen Bezugsrahmen der modernen - systemtheoretisch ausgerichteten - Organisationstheorie durch historisch-genetische Perspektiven und eine entsprechende historisch-soziologische Vorgehensweise zu ergänzen. Konkret bedeutet dies, daß die funktionalen Implikationen der Systemtheorie handlungstheoretisch modifiziert werden müssen. Die allgemeinen Definitionen und Erklärungsvariablen der Systemtheorie

1) Zur funktionalistischen Methode grundlegend: Merton, R.K., Manifest and Latent Functions, in: Merton, R.K., Social Theory and Social Structure, New York, London 1968, S. 75 - 136

bzw. modernen Organisationstheorie werden dadurch inhaltlich um die Dimensionen erweitert, die den Prozeß der Organisationsentwicklung eine eindeutige und konkrete Richtung geben. Ausgangspunkt dieses Ansatzes ist die Annahme, daß die organisatorische Bewältigung von Anpassungsproblemen an Umweltveränderungen durch einen organisationsspezifischen Gestaltungsspielraum geprägt wird, der auf soziokulturelle Rahmenbedingungen und sich daraus ableitenden kollektiven Handlungsstrategien zurückgeführt werden kann. Organisatorische Strukturentscheidungen werden danach nicht mehr ausschließlich in deterministischer Weise auf konkrete Umweltprobleme zurückgeführt, sondern werden durch die Dispositionseigenschaften¹ der in den Organisationen Verantwortlichen geprägt.

Die Dispositionseigenschaften der Organisationsgestalter in Gewerkschaften ergeben sich aus Persönlichkeitsmerkmalen der jeweiligen Positionsinhaber und gruppenspezifischen kollektiven Normen und Wertvorstellungen. Individuelle Eigenschaften der Organisationsgestalter (z.B. persönliche Machtinteressen) und deren Einfluß auf die Organisationsentwicklung können hier in der Untersuchung nicht berücksichtigt werden. Als intervenierender, die organisatorische Entwicklung prägender, Variablenkomplex gehen vielmehr die kollektiven Normen und Wertvorstellungen der sozialen Gruppen ein, die als potentielle oder tatsächliche Mitglieder den Organisationsbereich der Gewerkschaft bilden.

Organisationsgründung und -entstehung ist danach als ein Resultat sinnorientierten Handelns anzusehen, in dem die

1) Vgl. hierzu auch: Hubicek, H., Ein Ansatz zur Operationalisierung der Organisationsphilosophie: Erster Bericht über eine explorative Studie, unveröffentlichtes Arbeitspapier, Berlin 1976

Organisationsgestalter ihre Intentionen und Ziele aus den handlungsleitenden kollektiven Normen und Wertvorstellungen ihrer Zugehörigkeitsgruppe nehmen. Wie weit die in der Entstehungsgeschichte der Organisationen wirksamen handlungsleitenden Normen und Wertvorstellungen der weiteren Organisationsentwicklung einen typischen Charakter geben, hängt von deren zeitlichen Stabilität ab. Welche Faktoren die Stabilität dieser Normen und Wertvorstellungen beeinflussen, welche evtl. zu Modifikationen führen, wird am empirischen Material untersucht. Diese in ihrem Kern wissenssoziologische Relativierung deterministischer und funktionalistischer Aussagen der modernen Organisationstheorie gewinnt gerade für Organisationen mit freiwilliger Mitgliedschaft (insbesondere Arbeitergewerkschaften) eine zentrale Bedeutung.

Denn gerade Arbeitergewerkschaften sind in ihrer Entstehung und Entwicklung als ein Ergebnis sinnorientierten Handelns von Mitgliedern sozialer Gruppen mit engen normativen Bindungen zu sehen. Selbstverständnis der Organisation und Bindung an die Mitglieder resultierte und legitimierte sich aus gemeinsamen affektiv besetzten kollektiven Daseinsdeutungen. Diese genuinen Sinnstrukturen ermöglichten nicht nur den Mitgliedern eine kollektive gesellschaftliche Identität, sondern sie prägten in entscheidender Weise die Entstehungsphase der Organisation und ihre weitere Gestaltung.

Den ursprünglich bei der Bildung der Organisation wirksamen soziokulturellen Normen und Wertsystemen und den politischen und ökonomischen Bedingungen unter denen sich die Entwicklung bis zur Organisationsentstehung vollzog, gilt der erste Schritt der Analyse. Daran an schließt sich die Analyse sozialer, ökonomischer und politischer

Wandlungsprozesse in der Umwelt der Gewerkschaften und deren organisatorische Reaktionen und Anpassungen auf, bzw. an diese Entwicklungen. Organisationsstrukturelle Wandlungsprozesse können dann nicht mehr nur ausschließlich unter der Perspektive einer mehr oder weniger erfolgreichen Anpassung an externe Entwicklungen untersucht werden, sondern die durch frühere Strukturentscheidungen vorgegebenen und tradierten innerorganisatorischen Entscheidungsmechanismen, über die vermittelt sich die organisatorische Anpassung an externe Wandlungsprozesse vollzieht, werden mit in die Analyse einbezogen. Nur wenn man die ursächlichen Entstehungsbedingungen und die Bedingungen für die Tradierung des besonderen verhaltensleitenden organisatorischen Selbstverständnisses mit in die Analyse einbezieht wird erklärbar, daß die organisatorische Entwicklung der IGBE sich nicht wie die moderne Organisationstheorie in Anknüpfung an die Systemtheorie unterstellt durch Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und innovative Wandlungsbereitschaft auszeichnet, sondern die innerorganisatorische Anpassung an externe Wandlungsprozesse durchaus durch sich den Anpassungsdruck widersetzen oder die Anpassung verzögernden Entwicklungen geprägt sein kann.

Nach Maßgabe dieser Prämissen ist Organisationsentwicklung als ein Prozeß einzustufen, in dem der Gestaltungsspielraum für Strukturentscheidungen durch die durch frühere Entscheidungen befestigten und tradierten Wissens- und Sinnstrukturen vorgegeben wird. Konkret bedeutet dies, daß Veränderungen in den externen Organisationsbedingungen der Gewerkschaft von den Mitgliedern der Organisationsleitung (den Organisationsgestaltern) auf der Basis organisationspezifischer Wissens- und Deutungsvermögens bewertet werden. In dem organisationspezifischen Wissens und Deutungsvermögen, soweit es auf kollektive Prozesse zurückgeführt werden kann, überlagern sich affektuale und kognitive Aspekte, d.h. die

Umweltperzeption wird jeweils von bestimmten aus Erfahrungen hervorgegangenen Überzeugungen getragen, die wiederum von gruppenspezifischen Normen und Wertvorstellungen geprägt sind. Den besonderen in der Gründungsphase der Gewerkschaften wirksamen Normen und Wertvorstellungen kommt dabei eine hervorragende Bedeutung zu. Diese Normen und Wertvorstellungen prägen nicht nur die genetische Entwicklung der Organisation, sondern ermöglichen überhaupt erst ein längerfristiges zielorientiertes Entscheidungsverhalten.

Dabei ist unterstellt (in Anlehnung an Simon¹), daß die Kapazitäten der Organisationsgestalter zur Verarbeitung und Bewertung von Daten bzw. deren Kenntnis längerfristiger Konsequenzen der Strukturentscheidungen begrenzt sind. Entscheidungshilfe (im Sinne Luhmanns Abbau von Komplexität²) wird durch die gruppenspezifischen internalisierten Normen und Wertsysteme geleistet. Handlungsalternativen werden unter Rückgriff auf tradierte Wertsysteme ausgeschlossen oder weiterverfolgt, diese Prozesse vollziehen sich in der Regel nicht bewußt, sondern können bis zu bestimmten Grenzen durch habitualisierte und tradierte Mechanismen bewältigt werden.

Für die organisatorische Entwicklung der Gewerkschaften bedeutet dies, daß Entwicklungsprozesse im wirtschaftlichen, politischen und soziokulturellen Bereichen der Gesellschaft in der weiteren Entwicklung auf in den Gewerkschaften durch die Organisationsbildung verfestigte Deutungssysteme treffen, die die externen Entwicklungen auf der Basis eines spezifischen normativ eingebundenen Erfahrungswissens bewerten und

1) Simon, H.A., Das Verwaltungshandeln. Eine Untersuchung der Entscheidungsvorgänge in Behörden und privaten Unternehmen. Stuttgart 1955

2) Luhmann, N., Moderne Systemtheorien als Form gesamtgesellschaftlicher Analyse, in: Habermas, J., Luhmann, N., Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie, Frankfurt 1971

den Eingang dieser Entwicklungen in organisatorische Reaktionen einen sinnorientierten Charakter geben. Organisatorische Wandlung als spezifischer sinnorientierter Prozeß ermöglicht es den tatsächlichen und potentiellen Mitgliedern, sich mit dem Handeln der Organisationsgestalter in den Gewerkschaften, die organisationsstrukturelle Entwicklungsprozesse legitimieren müssen, zu identifizieren.

Neben diesen Aspekt der Organisationsgründung durch sinnorientiertes Handeln, bzw. der durch sinnorientiertes Handeln geprägten Organisationsentwicklung, zeichnet sich Organisierung mit wachsender Größe und Befestigung aber auch durch Prozesse der Entpersönlichisierung sozialen Handelns und sozialer Beziehungen aus. Zur Bewältigung der vermehrt anfallenden Routineprobleme und der effizienten Ressourcenverwaltung benötigt eine Organisation rationale und effektive Nützlichkeitsregeln, die unabhängig von bestimmten Personen die die Tätigkeit der Rolleninhaber in den Organisationen koordinieren können. Erreicht wird eine technisch effiziente Koordination der Handlungsabläufe, die der Bewältigung der Routineprobleme dienen, durch eine partielle Formalisierung und Standardisierung (Bürokratisierung) innerorganisatorischer Handlungsabläufe. Formalisierung bzw. Bürokratisierung tendiert aber der eigenen Rationalität entsprechend zu einer Auflösung der die organisatorische Entwicklung prägenden Sinnstrukturen.¹

Die Organisation gerät mit einer gewissen Zwangsläufigkeit in ein strukturelles Dilemma. Sie kann bestimmte Probleme nur durch die Verursachung neuer lösen. Erhöht sie ihre

1) Vgl. auch: Gabriel, K., Organisation und Legitimation. Die Selbststeuerungsimperative der Organisation und das Problem der Legitimation in: Zeitschrift für Soziologie 1974, S. 339 - 355

administrative Effizienz zur effektiveren Bewältigung der organisatorischen Routineprobleme, gefährdet sie langfristig die normative Bindungsfähigkeit gegenüber den Mitgliedern. Vernachlässigt sie aber den Aufbau administrativer (personenunabhängiger) Rollensysteme zugunsten der normativen Integrationsfähigkeit wird von einer bestimmten Größe an, die Organisation bei der Bewältigung ihrer Alltagsprobleme scheitern.

Eingeschränkt wird dieses strukturelle Dilemma bei Gewerkschaften, durch die sinnorientierte Umsetzung der sich wandelnden externen Bedingungen in organisatorische Strukturentscheidungen. Der für die Gewerkschaften mit wachsender Größe und Befestigung steigende Anpassungsdruck zur Erhöhung der administrativen Effizienz führt nicht in deterministischer Weise zur Ausbildung bürokratischer Strukturen. Konsistenz zwischen den gegensätzlichen Anforderungen, die sich aus dem Zwang zur Erhöhung der administrativen Effizienz bei gleichzeitiger Beibehaltung tradierter normativer Integrationsmechanismen ergibt, stellt sich vielmehr (wie bereits ausführlich erwähnt) über die vermittelnden Prozesse subjektiver Deutungen und Interpretationen der Organisationsgestalter her. Deren spezifisches Erfahrungswissen prägt das Handeln, über das sich verändernde Anforderungen an die Organisation in Strukturentscheidungen niederschlagen. Über die Prozesse subjektiver Perzeption und sinnorientiertes Handeln auf der Basis normativ gebundenen tradierten Erfahrungswissen werden in den organisationsstrukturellen Wandlungsprozessen gleichzeitig die Probleme normativer Integrationsfähigkeit und instrumenteller Leistungsfähigkeit berücksichtigt.

Zwar bilden sich unter dem Druck potentiell gegensätzlicher Anforderungen differenzierte Organisationsstrukturen heraus, die durch eine forcierte Arbeitsteilung den sich komplexer

gestaltenden Umweltanforderungen gerecht zu werden versuchen, jedoch verlieren die Gewerkschaften nicht ihren spezifischen organisatorischen Charakter. Es entwickelt sich eine ambivalente Organisationsstruktur, in der neben den der Mitgliederintegration dienenden Beteiligungsstrukturen sich nach eher bürokratischen Prinzipien entwickelnde Organisationsstrukturen stehen. Beide organisatorischen Dimensionen stehen zwar in einem prinzipiellen Spannungsverhältnis zueinander, das aber in Gewerkschaften durch tradierte verhaltensleitende Normen und Wertsysteme eingeschränkt wird.

Der hier entwickelte analytische Bezugsrahmen ermöglicht eine theoretisch ausgerichtete konsistente Aufbereitung des für die Arbeit erhobenen Materials. Gerade dadurch, daß dieser Studie keine geschlossenen theoretische Konzeption vorangestellt wurde, deren wesentliche Aussagen durch empirische Daten in der Regel nicht mehr in Frage gestellt werden, können die hier erörterten theoretischen Perspektiven als Versuche angesehen werden, den besonderen Charakter gewerkschaftlicher Organisationen angemessen zu erklären. Der analytische Bezugsrahmen ermöglicht es, die "hinter" dem Datenmaterial stehende analytische Struktur herauszuarbeiten. Dabei können durchaus Theorieelemente der modernen Organisationstheorie in die Analyse einbezogen werden. Der Rückgriff auf theoretische Erklärungsansätze der modernen Organisationstheorie zur Deutung von Teilaspekten der organisatorischen Entwicklung von Gewerkschaften ist insofern legitim, da Gewerkschaften in vielen Bereichen ähnliche Probleme wie andere Organisationen haben. Das Problem und die hier zu lösende Aufgabe besteht jedoch darin, über die für gewerkschaftliche Organisationen fragmentarischen theoretischen Ansätze hinaus durch eine Verbindung dieser Ansätze mit der historisch-verstehenden Methode bzw. des der Handlungstheorie entlehnten Ansatzes zu klärenden verallgemeinerungsfähigen Aussagen über Gewerkschaften zu kommen, die ein vertiefendes Verständnis dieser besonderen Organisationsform ermöglichen.

II. Das Problem der Einheitsgewerkschaft

Nach 1945 wurden die später im DGB zusammengeschlossenen Gewerkschaften als Industriegewerkschaften gegründet. Diese Industriegewerkschaften sind gleichzeitig Einheitsgewerkschaften im Gegensatz zu den politischen und konfessionellen Richtungsgewerkschaften der Weimarer Republik. Als Einheits- bzw. Industriegewerkschaften sind sie parteipolitisch nicht gebunden. Für eine mögliche Mitgliedschaft sind darüber hinaus nicht mehr berufsständische Merkmale (Arbeiter, Angestellter, Beamter), sondern allein die Betriebszugehörigkeit und Zugehörigkeit dieses Betriebes zu einem bestimmten Wirtschaftsbe- reich ausschlaggebend.

Das Organisationsmodell politisch neutraler Einheitsgewerkschaften, die durch ihre Mitgliedschaft im DGB zwar untereinander verbunden waren, sonst aber autonome Industriegewerkschaften blieben, entstand unter dem Druck der Militärregierung in den damaligen Westzonen.¹ Wie weit diese Organisationsform aber als ein "Diktat der Alliierten" einzustufen ist oder dem ausdrücklichen Willen der damaligen Gewerkschaftsführer entsprach, kann heute nicht mehr entschieden werden.² Hervorzuheben ist

-
- 1) Zu den politischen und wirtschaftlichen Bedingungen unter denen sich seinerzeit der Wiederaufbau der Gewerkschaften vollzog, vgl.: Wallich, H.C., Triebkräfte des deutschen Wiederaufstiegs, Frankfurt 1955, Schmidt, E., Die verhinderte Neuordnung 1945-1952, Frankfurt 1971
 - 2) Die Meinungen der Autoren in den Gewerkschaftlichen Monatsheften zu dieser Frage sind kontrovers. Teilweise werden die Einheitsgewerkschaften als politische Antwort auf die Erfahrungen mit dem Dritten Reich eingestuft. Teilweise als Ergebnis eines zwangsläufigen organisatorischen Konzentrationsprozesses oder auch als Diktat der Alliierten. Vgl. hierzu in den Gewerkschaftlichen Monatsheften: Spliedt, F., Die Legende der diktierten Einheitsgewerkschaft 1953, S. 23 ff; Kaiser, J., Zur Frage der Gewerkschaftseinheit, 1956, S. 2 ff; Augustin, E., Die Einheitsgewerkschaft im Spiel der CDU, 1956, S.215; Seidel, R., Der Weg zur Industriegewerkschaft 1950, S.418 ff.

aber, daß durch diese Organisationsform die weitere Entwicklung der Gewerkschaften entscheidend geprägt wurde.

Um ein Wiederaufleben politischer Richtungsgewerkschaften zu verhindern, versuchten die Gewerkschaften, die dominierenden politischen Richtungen in der Nachkriegszeit zu integrieren. Das bedeutete, daß um der Einheit willen neben dem starken Block sozial-demokratisch orientierter Gewerkschafter auch christlich-sozialen und kommunistischen Fraktionen ein starker Einfluß auf Entscheidungsprozesse zugestanden werden mußte. Der Einfluß der kommunistisch orientierten Gruppen entwickelte sich mit Beginn des "kalten Krieges" systematisch zurück, aber die christlich-soziale Fraktion konnte ihren Einfluß langfristig stabilisieren. Dieses war nun so lange unproblematisch, wie zwischen den sozial-demokratischen und christlich-sozialen Fraktionen in den Gewerkschaften sowie den politischen Parteien, denen sich die Fraktionen jeweils verbunden fühlten oder in denen die Gewerkschafter in der Regel Mitglied waren, ein grundsätzlicher Konsens über eine gesellschaftliche Neuordnung bestand. Erst als die CDU von ihrem Ahlener Programm völlig abrückte und außerdem 1953 zu einem deutlichen Wahlerfolg kam, zeigte sich die ganze Problematik politisch neutraler Einheitsgewerkschaften.

Die zentralen Forderungen aus dem Grundsatzprogramm des DGB von 1949, die auf eine Überführung der Schlüsselindustrien in Gemeineigentum und gewerkschaftlicher Mitbestimmung in allen personellen, wirtschaftlichen und sozialen Fragen der Wirtschaftsführung und Wirtschaftsgestaltung abzielten¹, konnten nach der Abkehr der CDU vom Ahlener Programm nicht mehr über das Parlament und die Regierung in Bonn durchgesetzt werden solange die

1) Vgl. DGB, Gründungskongreß 1949, Protokoll, S.321

CDU die stärkste Regierungspartei stellte. Aktivitäten zur Unterstützung der SPD im Wahlkampf von 1953 führten zum Konflikt mit den christlich-sozialen Vertretern im DGB. Die christlich-sozialen Gewerkschafter opponierten offen gegen die vermeintlich sozialistische Politik des DGB und drohten mit einer Spaltung, falls der DGB nicht zur parteipolitischen Neutralität zurückkehren werde. Um in Zukunft die eigene Position im DGB besser vertreten zu können, verlangten die christlich-sozialen Gewerkschafter eine eigene Fraktion. Der DGB beugte sich dieser Forderung, um die drohende Spaltung zu verhindern.¹ An diesem Beispiel zeigt sich erstmals deutlich eine zentrale Problematik von Einheitsgewerkschaften. Die durch die Organisationsform strukturell vorgegebene Verpflichtung zur parteipolitischen Neutralität und die Bemühungen um Integration differierender politischer Richtungen, erfordern organisatorische Kompromisse, deren Nebenfolgen auf latente Weise die gesamte organisatorische Entwicklung mit beeinflussen.

Der Handlungsspielraum in der Politik des DGB und der ihm angeschlossenen Dachverbände wurde durch diese Strukturentscheidung eingeschränkt. Man kann sogar sagen, daß der Rückzug der Gewerkschaften in den folgenden Jahren auf ihre traditionellen Ziele in der Tarif- und Sozialpolitik strukturell in der Organisationsform der politischen Einheitsgewerkschaft angelegt war. Die Entwicklung lief über die pragmatische

1) Pirker, der die zahlenmäßige Stärke der christlich-sozialen und sozialdemokratischen Gewerkschafter gegeneinander abwägt, spricht völlig zu recht von dem Diktat einer Minderheit, vgl. Pirker, Die blinde Macht, Bd.II, München 1960, S. 83 ff.

Anpassung durch das Aktionsprogramm von 1955¹ trotz teilweisen Widerstandes der aktiven Mitglieder relativ geradlinig zum Grundsatzprogramm von 1963. In diesem Grundsatzprogramm wurden auf der Basis der wirtschaftstheoretischen Thesen Keynes' die gewerkschaftlichen Ziele: Vollbeschäftigung und ständiges wirtschaftliches Wachstum sowie eine gerechtere Vermögens- und Einkommensverteilung für prinzipiell lösbar innerhalb des kapitalistischen Systemeingestuft. Eine Modernisierung und Verwissenschaftlichung der Methoden der Wirtschaftspolitik sollte konjunkturelle Schwankungen in der wirtschaftlichen Entwicklung ausgleichen. Das Grundsatzprogramm ging nicht mehr wie Bergmann u.a. feststellten von einem krisenanfälligen, die physische Existenz der Lohnabhängigen bedrohenden kapitalistischen Wirtschaftssystem aus, sondern es hielt einen krisenfreien, prosperierenden Kapitalismus bei systematischer Anwendung aller wissenschaftlichen und politischen Möglichkeiten für möglich.

Die Gewerkschaften boten sich im Rahmen dieser Wirtschaftspolitik als kooperativer Partner bei der Lösung von Verteilungs- und Arbeitskonflikten sowohl auf gesamtgesellschaftlicher als auch auf unternehmerischer Ebene an. Auf gesamtgesellschaftlicher Ebene versuchten sie, mit ihrem Grundsatzprogramm als Vermittler im gesellschaftlichen Interessenausgleich akzeptiert zu werden. Denn durch die Verwissenschaftlichung und Modernisierung der Wirtschaftspolitik und einem der unmittelbaren Gruppeninteressen entrückten und dafür dem "Gemeinwohl" verpflichtet

1) Vgl. Bergmann, J., Jacobi, O., Müller-Jentsch, W., Gewerkschaften in der Bundesrepublik, Frankfurt 1975, S. 134 ff., aber auch die Darstellung aus der Sicht des DGB: Leminsky, G., Otto, B., Politik und Programmatik des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Köln 1974. Diese Autoren kommen teilweise zu ähnlichen Schlußfolgerungen wie die Frankfurter Forschungsgruppe. Zentraler Unterschied ist die politische Bewertung dieser Entwicklung.

teten Zielkatalog sollten Arbeitnehmerinteressen mit staatlichen und unternehmerischen Interessen ausgeglichen werden. Auf unternehmerischer Ebene boten sich die Gewerkschaften als kooperative Partner an, indem sie ihre Mitbestimmungsforderung nicht mehr als Mittel zur Umgestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft definierten, sondern als ein Instrument der neuformulierten Wirtschaftspolitik im Rahmen des grundsätzlich akzeptierten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Systems. Mit dieser auf gesellschaftliche Integration und Beteiligung angelegten Gewerkschaftspolitik hatten die politischen Einheitsgewerkschaften zu einer ihrer inneren Struktur angemessenen Form der Interessenvertretung gefunden. Jede andere Form der Interessenvertretung insbesondere eine konfliktorische Strategie wäre wegen der sich gegenseitig blockierenden politischen Fraktionen innerhalb des DGB und der Einzelgewerkschaften entweder zum Scheitern verurteilt gewesen oder hätte zur Spaltung geführt.

Die von den Gewerkschaften angebotene Mittlerrolle stellte aber nicht unerhebliche Anforderungen an die organisatorische Anpassungsfähigkeit. Denn es ergab sich jetzt für die Gewerkschaften das Dilemma, mit ihrer Organisationspolitik sowohl Mitgliederinteressen als auch den teilweise entgegengesetzten Erwartungen von Staat und Unternehmern auf einer befriedigenden Weise entsprechen zu müssen. Auf der einen Seite drohte bei dieser Politik permanent eine Aufkündigung der Folgebereitschaft der Mitglieder, wenn diese ihre Interessen nicht mehr angemessen vertreten sahen. Auf der anderen Seite eine Zurückweisung der gewerkschaftlichen Kooperationsangebote durch Staat und Unternehmen, wenn von diesen substantielle eigene Interessen durch eine Beteiligung der Gewerkschaften nicht mehr angemessen geschützt schienen. Dieser permanente Druck zur Integration widersprüchlicher

Anforderungen und Erwartungen hatte weitgehende Konsequenzen in der gesamten organisationsstrukturellen Entwicklung der Gewerkschaften, die hier exemplarisch am Beispiel der Industriegewerkschaft Bergbau und Energie (IGBE) untersucht werden sollen. Die IGBE eignet sich insbesondere für eine solche Untersuchung, da hier die aus einem politischen Kompromiß hervorgegangene kooperative Politik zu konkreten Erfolgen geführt hatte. Auf der einen Seite wurde die IGBE auf der Basis des unter ihren massiven Druck beschlossenen Montanmitbestimmungsgesetzes¹ an der Lösung der ökonomischen und sozialen Probleme des Kohlenbergbaus - in dem ca. 80 % aller Beschäftigten im Organisationsbereich arbeiten - paritätisch beteiligt. Auf der anderen Seite wurde dieser Prozeß der formalen Beteiligung der IGBE an den Entscheidungsprozessen mit dem Beginn der Strukturkrise des Bergbaus zunehmend durch eine steigende "Dichte" der informellen Beziehungen zwischen Unternehmen und Gewerkschaft gestützt. Die Bergbaukrise führte, da sowohl die Überlebenschancen der IGBE als auch die konkreten wirtschaftlichen Interessen der Unternehmer gleichermaßen betroffen wurden, allmählich zu einer partiellen Interessenidentität zwischen

1) Nach dem Mitbestimmungsgesetz für Kohle und Eisen vom 21.5.1951 (Montanmitbestimmungsgesetz) standen den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat die Hälfte der Sitze zu. Außerdem konnte eines der drei Vorstandsmitglieder - der Arbeitsdirektor - nicht gegen den Willen der Mehrheit der Arbeitnehmervertreter ernannt werden. Da die von den fünf Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat z.T. von den Betriebsräten (zwei der fünf Arbeitnehmervertreter) und z.T. (die Mehrheit) von den Gewerkschaften der Betriebsräte vorgeschlagen werden und die IGBE immer mehr als 90 % aller Betriebsräte stellte, ist der Arbeitsdirektor faktisch als ein Vertreter der Gewerkschaft anzusehen.

den Unternehmern des Bergbaus und der Gewerkschaft. Das bedeutete konkret, daß die IGBE allmählich auch auf einer informellen Ebene verstärkt an Entscheidungen beteiligt wurde, andererseits dafür immer häufiger Aktivitäten und Zielvorstellungen der Unternehmer unterstützte bzw. übernahm. Es gab für die IGBE nach Einschätzung der Befragten keinerlei Alternative, sich dieser Entwicklung zu entziehen, da sie unter dem Druck der Krise nur so noch eine Chance hatte, auf Entscheidungen, die die Interessen ihrer Mitglieder betrafen (Sicherheit des Arbeitsplatzes etc.), einen gewissen Einfluß zu behalten.

Besonders deutlich zeigte sich die zumindestens partielle Interessenidentität in dem am 12.8.1959 vom Hauptvorstand beschlossenen Aktionsprogramm zur Bekämpfung der Kohlenkrise, das in seinem Kern eine Aneinanderreihung von industrieprotektionistischen Forderungen war. Durch Massenversammlungen und Protestdemonstrationen sollte den Forderungen nach Einschränkungen der Kohleinfuhr, steuerlichen Begünstigungen der Investitionen und Überführung des Bergbaus in eine gemeinwirtschaftliche Ordnung Nachdruck gegeben werden.¹ Die IGBE entwickelte sich in den folgenden Jahren gegenüber dem Staat und der Öffentlichkeit immer mehr zum politischen Sprecher des Bergbaus und wurde 1966 in die beginnenden Verhandlungen über die Neuordnung des Steinkohlenbergbaus mitverantwortlich einbezogen. Man kann sogar sagen, daß ohne die Aktivitäten der IGBE die Konzentrationsvorgänge (vor allem Gründung der Ruhrkohle AG 1969) im Steinkohlenbergbau weitgehend unterblieben wären.²

1) Vgl. hierzu Pirker, Th., a.a.O., S. 286 ff

2) Die IGBE sieht sich selbst als der "politische Arm des Steinkohlenbergbaus in Bonn", ohne dessen "Druck und Aktivitäten" der Steinkohlenbergbau längst ein "Schattendasein" führen würde. Quelle: Interviewmaterial

Die IGBE geriet im Zuge der Bergbaukrise unter einem zunehmenden Druck, sich zu einer Organisation zu entwickeln, die mit ihren Leistungs- und Handlungsvermögen sowohl spezifischen ökonomischen Rationalitäts- und Leistungsanforderungen als auch den teilweise entgegengesetzten "Tagesinteressen" der Mitglieder entsprechen mußte. Durch welche strukturellen Anpassungen die Organisation die sich daraus ergebenden Probleme dauerhaft zu lösen versuchte, welche Auswirkungen sich für die Rollenstruktur des haupt- und ehrenamtlichen Funktionärskörper ergaben, soll in dieser Arbeit detailliert untersucht werden. Von besonderem Interesse sind in diesem Zusammenhang die Auswirkungen der die Integration der Organisation begleitenden Formalisierungs- und Bürokratisierungsprozesse auf die Beziehungen Organisation und Mitglieder. Es ist seit den klassischen Untersuchungen M.Webers¹ und R. Michels² relativ unumstritten, daß eine Bürokratisierung des Apparates politischer Organisationen zwar deren Leistungsstärke anhebt, gleichzeitig aber quasi automatisch einen Prozeß der Verselbständigung dieses Apparates einleitet. Für Gewerkschaften wäre dieses aber eine äußerst problematische Entwicklung, da sie dann Gefahr laufen würden, ihre "Bindungsfähigkeit" zu verlieren und die Mitglieder ihre Folgebereitschaft aufkündigen können. Durch welche spezifischen organisatorischen Anpassungen versucht wurde, den Verlust traditioneller normativer Bindungen der Mitglieder an die Organisation zu kompensieren, wird in dieser Arbeit ebenfalls eingehend untersucht.

1) Vgl. M.Weber, Gesammelte Politische Schriften, Tübingen 1966, insbesondere S. 530 ff

2) Michels, R., Zur Soziologie des Parteienwesens in der modernen Demokratie, Stuttgart 1958

Der Analyse der organisationsstrukturellen Entwicklungstendenzen wird eine Analyse der externen Bedingungen gewerkschaftlicher Organisation im Bergbau vorangestellt, da besondere organisatorische Entwicklungen dieser Organisation nur nach Kenntnis der speziellen Umweltproblematik (der Bergbau - insbesondere der Steinkohlenbergbau - ist bis zu Beginn der Strukturkrise ein "Reservoir" traditionaler Lebensformen gewesen) verständlich erscheinen.

III. Die externen Bedingungen gewerkschaftlicher Organisation im Bergbau

Der Organisationsbereich der IGBE erstreckt sich laut Satzung¹ über die Betriebe der Bergbauwirtschaft und der ihr rechtlich oder wirtschaftlich verbundenen Energiebetriebe, Kokereien, Be- und Verarbeitungsbetriebe und chemische oder physikalische Aufbereitungsanlagen von Bergbauerzeugnissen. Die Vielfalt der in der Satzung aufgezählten Bergbauarbeiten (insgesamt gibt die Satzung 68 Bodenschätze an, deren Förderungs-, Verarbeitungs- und Aufbereitungsbetriebe zum Organisationsbereich der IGBE gehören) kann nicht darüber hinwegtäuschen, daß die gesamte Organisationspolitik und -struktur der IGBE weitgehend durch eine einzige Bergbauart - dem Steinkohlenbergbau - geprägt wird. Im Steinkohlenbergbau arbeiteten zwischen 1953 = 81,5 % und 1976 = 74,1 % aller Beschäftigten des Organisationsbereichs der IGBE.² Der Anteil der weiteren Bergbauarten gemessen an den Beschäftigten war mit Ausnahme des Braunkohlenbergbaus - dessen Anteil sich zwischen 5 % und 7 % bewegte - so gering, daß die

1) Vgl. Satzung der IGBE § 2

2) Die Zahlen sind jeweils, wenn keine besondere Quellenangabe erfolgt, den entsprechenden Jahrgängen der Jahrbücher (Geschäftsberichte) der IGBE entnommen. 1953 schlüsselt die IGBE erstmals die durch sie erfaßten Beschäftigten nach Bergbauarten auf. Diese Zahlen weichen von denen der amtlichen Statistik ab, da die IGBE die Beschäftigten der Kokereien und Energiebetriebe, die den Unternehmern des Steinkohlenbergbaus gehörten, den Beschäftigten des Steinkohlenbergbaus zuschlug.

Probleme dieser Bergbauzweige die Organisationspolitik der IGBE kaum beeinflussen konnten.

Als im Zuge der Bergbaukrise, die insbesondere den Steinkohlenbergbau erfaßte, die einseitige Bindung der Überlebenschancen der Organisation an die Entwicklungsmöglichkeiten eines ohne staatliche Protektion kaum noch lebensfähigen Bergbauzweiges zu einer Bestandsgefährdung der Organisation führte, versuchte die IGBE ihre Mitgliederbasis durch Erweiterung ihres organisatorischen Zuständigkeitsbereiches innerhalb des DGB auszuweiten.

Auf der 7. ordentlichen Generalversammlung 1960 in Dortmund wurde nicht nur eine Änderung des Namens dieser Gewerkschaft in Industriegewerkschaft Bergbau und Energie (vorher nur Industriegewerkschaft Bergbau) beschlossen,¹ sondern gleichzeitig wurden Kontakte zur ÖTV geknüpft und der Versuch ~~un~~ternommen, in Verhandlungen mit der ÖTV die Energiewirtschaft aus der Zuständigkeit dieser Gewerkschaft herauszulösen und in die der IGBE überzuführen. Diese Bemühungen scheiterten am Widerstand der ÖTV, so daß der Zusatz "und Energie" im Namen der IGBE nur "schmückendes Beiwerk" ist, wie es ein Sekretär in einem Interview vermerkte.

Der in seiner Existenz stark gefährdete Steinkohlenbergbau blieb weiter das organisatorische Kerngebiet der IGBE. Die folgende Analyse der externen Bedingungen gewerkschaftlicher Organisation im Bergbau bezieht sich daher vorrangig auf die Probleme des Steinkohlenbergbaus und das besondere Milieu, in dem die in diesem Industriezweig Beschäftigten leben. Zum Verständnis der besonderen Mentalität der Bergarbeiter und der besonderen struktu-

1) Vgl. Protokoll der 7. Ordentlichen Generalversammlung

rellen Entwicklung der Gewerkschaft im Bergbau erscheint es dabei unerlässlich, einführend auf die Anfänge der organisierten Bergarbeiterbewegung zurückzugehen. Die heute im Vergleich zu anderen Gewerkschaften archaisch anmutende Organisationsstruktur der IGBE ist in bewußter Anknüpfung an die tradierten Organisationsformen entstanden, deren Grundzüge bereits die ersten Organisationsversuche prägten.

III.1 Die sozio-kulturelle Basis der IGBE

Die Entwicklung der organisierten Bergarbeiterbewegung wurde nach ihren Anfängen in der Mitte des 19. Jahrhundert vor allem von drei Verbänden getragen, die in unterschiedlichen Traditionen wurzelten und sich in ihrem Selbstverständnis deutlich voneinander unterschieden. Durch eine Bindung an differierende kulturelle Wertsysteme, politische und bevölkerungsmäßige Gegensätze entstanden bis zum Ende des 19. Jahrhunderts der "Gewerkverein christlicher Bergarbeiter", der "Verband der deutschen Bergleute", besser bekannt als der "Alte Verband" und die "Polnische Berufsvereinigung für Bergleute".¹

1) Der folgende historische Abriß basiert insbesondere auf den die gewerkschaftliche Entwicklung im Bergbau in jener Zeit umfassend darstellenden Arbeiten von H.Imbusch und O.Hue. Beide waren aktive Gewerkschafter, die die beiden dominierenden politischen Richtungen (O.Hue der Sozialdemokratie nahestehend, H.Imbusch christlich-sozialem Gedankengut) in der damaligen Gewerkschaftsbewegung zum Teil entscheidend mitprägten und gleichzeitig mit Wegbereiter der späteren Einheitsgewerkschaft waren. Vgl. Imbusch, H., Arbeitsverhältnis und Organisation im Bergbau, Essen 1908; Hue, C., Die Bergarbeiter, Stuttgart 1919, zwei Bände.

Die Bildung dieser drei Bergarbeiterverbände, die in angemessener Weise das sozio-kulturelle Milieu des Ruhrbergbau bis zu ihrer Zwangsauflösung 1933 repräsentierten¹, ist auf die sozio-ökonomische Entwicklung zurückzuführen, die die interne Struktur der Bergarbeiterschaft nachhaltig veränderten.

Die Bergarbeiterschaft des Ruhrgebietes nahm unter der sich zu Beginn des Industriealisierungsprozesses formierenden Industriearbeiterschaft eine Sonderstellung ein.² Die Leitung des Bergbaus lag in den Händen des preußischen Staates. Eine staatliche Bergbehörde überwachte den Absatz und die Produktion und regelte die Arbeitsbedingungen der ortsansässigen Knappen. Die Knappen besaßen nach dem 1767 vom preußischen Staat erlassenen "Generalprivilegium" außerordentliche Sonderrechte. Die Arbeitszeit vor Ort war auf acht Stunden begrenzt. Die Sozialversicherung, die Knappschaftskasse, wurde durch das Generalprivilegium gegründet und es gab bereits eine begrenzte Lohnfortzahlung im Krankheitsfalle. Jeder ortsansässige Knappe, der seinen Treueid gegenüber dem Staat geleistet hatte, war quasi Partner der Bergbehörde und konnte durch den

1) Zwar wurden die Bergarbeiter auch durch den parteipolitisch neutralen und konfessionell nicht gebundenen Hirsch-Dunckerschen-Gewerkverein organisiert, jedoch konnte diese Gewerkschaft nie die Bedeutung der drei anderen erreichen. Ihre Mitgliederzahl blieb deutlich hinter der der anderen drei Gewerkschaften zurück. 1912 hatte er 3325 Mitglieder, der Alte Verband 114062, der Gewerkverein christlicher Bergarbeiter 77967 und die Polnische Berufsvereinigung für Bergarbeiter 50903. Angaben nach Hue, O., a.a.O., S. 564. Die aus heutiger Sicht eigentümliche Bezeichnung Gewerkverein war eine damals gebräuchliche Bezeichnung für Gewerkschaften.

2) Vgl. hierzu auch: Köllmann, W., Der Bergarbeiterstreik von 1889, Bochum 1969, S. 11 ff; Boldt, G., Bergrecht, in: Staatslexikon, Bd.I, Freiburg 1957

Knappschaftsältesten direkt mit der Unternehmensleitung über seine Arbeitsbedingungen und -entlohnungen verhandeln. Die eigentlichen Unternehmer hatten kaum einen Einfluß auf die Regelung der Arbeitsverhältnisse. Die Interessenkonstellation Staat - Unternehmer - Knappschaftsgenossen war in der Wirtschaft seinerzeit einmalig. Die Knappen bildeten unter den Industriearbeitern eine geradezu ständisch privilegierte soziale Gruppe, in der jeder durch ein dichtes Netz sozialer Beziehungen integriert war. Durch das Prestige ihres Berufes und die für die Berufsausübung notwendige hohe berufliche Qualifikation entstand ein ausgeprägtes berufsbezogenes Gemeinschaftsbewußtsein, das sich aber nicht nur auf die Arbeitssituation beschränkte, sondern die Mitglieder in ihrem ganzen Lebenszusammenhang erfaßte. Gefördert wurde der Prozeß der Gemeinschaftsbildung noch durch die Geschlossenheit der Wohngebiete, die sich um die Kohlengruben gruppierten und bewirkten, daß auch die Freizeitkontakte der Knappen fast ausschließlich auf Mitglieder der eigenen Berufs- und Statusgruppen beschränkt blieben. Die Knappen bildeten, das gilt fast ohne Einschränkungen bis zum Beginn der Kohlenkrise 1956/1957 geradezu einen klassischen Fall eine "occupational community" im Sinne Lipsets¹. Diese "dichten" und homogenen Sozialgebilde, deren normative Bindung noch durch die seit 1855 entstehenden Knappenvereine², die der Traditions-

1) Vgl. Lipset, S.M., The Political Process in Trade Unions, in: Galenson W. u. Lipset, S., Labour and Trade Union, New York 1960, S. 216 ff.

2) Ergänzend sei noch hinzugefügt, daß die Knappen über keine überregionale Organisation verfügten, sondern die Knappschaften und Knappenvereine bildeten überschaubare und geschlossene Interaktionssysteme in den jeweiligen Wohngebieten, in denen die Sozialbeziehungen durch informelle (im normativer wurzelnde) Mechanismen geregelt wurde. Zur Frühgeschichte im Knappschaftswesen vgl. insbesondere: Bülow, W., Das Knappschaftswesen im Ruhrkohlenbezirk bis zum allgemeinen preußischen Berggesetz vom 24.6.1865, Borna-Leipzig 1905

und Geselligkeitspflege dienten, erhöht wurde, bildeten die Basis für die Entstehung der organisierten Bergarbeiterbewegung. Die Entwicklung von den genossenschaftlich organisierten Knappenvereinen zu gewerkschaftlichen Organisationen setzte allerdings erst ein, als durch die weitere sozio-ökonomische Entwicklung die Knappen ihre ständischen Privilegien zu verlieren drohten.

Die zu Beginn des 19. Jahrhunderts einsetzende Liberalisierung der Wirtschaftspolitik und die durch die zunehmende Industrialisierung steigende Nachfrage nach Steinkohle, die den Arbeitskräftebedarf im Ruhrbergbau sprunghaft erhöhte, gefährdete in doppelter Weise den privilegierten Status der Knappen.

Unter dem Druck der Unternehmer des Ruhrbergbaus zog sich der Staat allmählich aus der Unternehmensleitung zurück. Endgültig war diese Entwicklung mit dem "Allgemeinen Berggesetz für die preußischen Staaten vom 24. Juni 1865" abgeschlossen. Mit diesem Gesetz ging der Bergbau aus staatswirtschaftlichen in privatwirtschaftliche Formen über. Für die Knappen hatte dieses einschneidende Konsequenzen. Zwar blieb die Sozialversicherung der Knappschaft als Pflichtversicherung erhalten, jedoch entfiel der Schutz des Arbeitsplatzes. Die Bergarbeiter mußten ihre Arbeitsbedingungen und Entlohnungen direkt mit den Unternehmern aushandeln. Die Bergarbeiter wurden aus der sozialpatriarchalischen Bindung an den Staat in die "freie Konkurrenz" der Lohnarbeiter entlassen.

Die zweite Entwicklung, die den privilegierten Status der Knappen bedrohte, war die beginnende Technisierung der Förderung durch den Einsatz von Dampfmaschinen, die

zu einer deutlichen Dequalifizierung der Arbeit führte und neben den Knappen, deren berufliche Qualifizierung mit der von Handwerksmeistern gleichgesetzt wurde, den Einsatz von unqualifizierten Lohnarbeitern ermöglichte.¹ Mit steigender Förderungs- menge nahm die Zahl der sogenannten "unständigen Bergtagelöhner" zu, die nicht die Privilegien der Knappen besaßen.

Die Protestbewegung der Bergarbeiter gegen die Durchsetzung der freien Arbeitsverträge im preußischen Bergwesen und die drohende Verproletarisierung führten zu ersten Koalitionsversuchen der Bergarbeiter. In den konfessionellen und freien Knappenvereinen trat in zunehmendem Maße neben der allgemeinen Gesellschafts- und Traditionspflege die Erörterung sozialpolitischer Themen. In dieser ersten Phase der Koalitionsbildung dominierte in den Knappenvereinen christlich-soziales Gedankengut². Die (nach Mommsen) 1868/69 einsetzenden Bestrebungen, die Bergarbeiter in den lassaleanischen Arbeiterbewegungen zusammenzuschließen, scheiterten. Die politischen Forderungen des unter der Führung von Ferdinand Lassale gegründeten "Allgemeinen Deutschen Arbeiterverein" (ABAV) und die Bemühungen, Zweigvereine dieser Organisation unter den Bergarbeitern zu gründen, fanden keine dauerhafte Resonanz.³ Der ABAV sah in den Arbeitern in erster Linie eine politische Kraft,

1) Vgl. hier den Begleittext zur Ausstellung zur organisierten Bergarbeiterbewegung, Mommsen, H. (Hrsg.), Bochum 1969

2) Vgl. Köllmann, W., a.a.O., S.11 und Mommsen, H., a.a.O., Seitenangaben sind bei Mommsen nicht möglich, da der Begleittext nicht mit Seitenzahlen versehen ist.

3) S.hierzu auch: Hartmann, K., Der Weg zur gewerkschaftlichen Organisation.Bergarbeiterbewegung und kapitalistischer Bergbau im Ruhrgebiet, 1851-1889, München 1977, S. 32 ff.

deren Kampfmittel (der Streik) vorrangig zur Erreichung politischer Ziele eingesetzt werden sollte. Die wirtschaftlichen Probleme der Bergarbeiter fanden in der Agitation des ABAV so gut wie keine Berücksichtigung. Für diese radikale Programmatik, nach der jedes Mittel im Kampf gegen den Obrigkeitsstaat berechtigt war (selbst Straßenschlachten mit der Polizei) war offensichtlich kein Platz im Selbstverständnis der Bergarbeiter.

Die traditionellen - auf lokale Probleme fixierten - Gemeinschaftsorientierungen der Bergarbeiter verhinderten, trotz einer zunehmenden Erosion der sozio-ökonomischen Basis dieses Selbstverständnisses, kollektive Willensbildungsprozesse, die zur Basis einer übergreifenden gewerkschaftlichen Organisation hätten werden können. Ursache hierfür war das Fortwirken des bergmännischen Standesbewußtsein, das in einem über "Generationen gewachsenen Vertrauen in die Rechtskontinuität bergbaulicher Ordnung" und den hierin wurzelnden Privilegien sich entwickelt hatte. "Lange bevor sozialistische und konfessionelle Modelle der Kapitalismuskritik an Boden gewannen, hat sich deshalb die bergmännische Kritik an den neuen Produktions- und Organisationsformen auf der Grundlage stabilen Gruppenbewußtseins entlang konservativen Zielen und Wertsetzungen formieren können - konservativ hier also im Sinne von rechts-bewahrend, ständisch-hierarchisch und monarchisch."¹

Gewerkschaftliche Organisierungsversuche waren vor dem Hintergrund dieses stabilen traditionellen und konservativen Selbstverständnisses eine fast unlösbare Aufgabe.

1) Tenfelde, K., Sozialgeschichte der Bergarbeiterschaft an der Ruhr im 19. Jahrhundert, Bonn-Bad-Godesberg 1977, S. 341

Die christlich-soziale Gewerkschaftsbewegung entwickelte sich nur zögernd vor diesem Hintergrund, die gewerkschaftlichen Organisationsversuche sozialdemokratischer Gewerkschafter kamen vorerst über bescheidene partielle Anfangserfolge nicht hinaus. Das 1878 erlassene "Gesetz gegen die gemeingefährlichen Bestrebungen der Sozialdemokratie", das auch den sozialdemokratisch orientierten "Alten Verband" mitbetrifft, konnte - wie E.Schrumpf¹ vermerkte - nicht mehr viel verbieten, da der "Alte Verband" mit zunehmendem Bekenntnis zur Sozialdemokratie nahezu jeden Rückhalt unter den Bergarbeitern verloren hatte.

Erst nach 1890, als die Expansion des Ruhrbergbaus einen ersten Höhepunkt anstrebte (von 1894 bis 1904 stieg die jährliche Förderungsmenge von 40 Mill.t auf 67 Mill.t), die Steinkohlenförderung sich räumlich stark ausdehnte und die Belegschaft sich nahezu verdoppelte, setzte eine Gewerkschaftsbildung im modernen Sinne ein. Die Struktur der Belegschaften hatte sich im Ruhrbergbau grundlegend geändert. Die zunehmende Nachfrage nach Arbeitskräften konnte nur noch durch Zuwanderung von Arbeitskräften aus ländlichen Gebieten gedeckt werden. Nach 1893 setzte dann insbesondere noch der Zuzug polnischer Arbeitskräfte ein, deren Anteil an den Arbeitern in einigen Zechen 90 % erreichte. Diese Entwicklung hatte schwerwiegende sozialstrukturelle Konsequenzen für das Ruhrgebiet. Die Zuwanderer konnten sozial nur unzulänglich integriert werden. Die Bergarbeiterschaft drohte zu verproletarisieren. Die Wohnbedingungen verschlechterten sich zusehends. Zusammen-

1) Schrumpf, E., Gewerkschaftsbildung und -politik im Bergbau (unter besonderer Berücksichtigung des Ruhrbergbaus), Münsteraner Dissertation 1958, S.12

gepfercht lebten vor allem die zugewanderten Bergarbeiter in zu kleinen Wohnungen, unter völlig unzulänglichen hygienischen Verhältnissen.¹ Dennoch gelang es dem "Alten Verband" erst unter dem Einfluß C.Hues², der diese Gewerkschaft auf einen betont parteipolitisch neutralen Kurs festlegte, den Rückhalt unter den Bergarbeitern zu vergrößern.

Die weitere Entwicklung der gewerkschaftlichen Organisationen spiegelt mit einer gewissen Abschwächung die soziale Entwicklung im Steinkohlenbergbau wider. Ein allmählich im Verhältnis zur Mitgliederentwicklung des "Alten Verbandes" zurückgehender Anteil unter den Bergarbeitern gruppierte sich um den christlich-sozialen Gewerkverein. Diese Bergarbeiter strebten insbesondere eine Rückkehr zu den vormaligen partnerschaftlichen Beziehungen Knappen/Unternehmer an, sie waren der ständisch-traditionale Kern unter den Bergarbeitern. Der "Alte Verband", der trotz der Betonung parteipolitischer Neutralität der Sozialdemokratie zuneigte, verdankte seine steigenden Mitgliederzahlen offensichtlich einem tendenziellen Wandel in der Bewußtseinslage der Bergarbeiter. Der durch die Industrialisierung des Bergbaus und der Liberalisierung des Bergrechts eingetretene Rechtsverlust und Abbau ständischer Privilegien der Knappen führte zwar nicht zur Verproletarisierung der Bergarbeiter³, eröffnete aber gewerkschaftlichen Organisationen wie dem "Alten Verband" erste

1) Vgl. zusammenfassend hierzu: Tenfelde, K., a.a.O., S. 321-342

2) S.hierzu: Hue, O., Neutrale oder parteiische Gewerkschaften, Bochum 1900

3) Darauf verweist insbesondere W.Fischer, vgl. Fischer, W., Die Bedeutung der preußischen Bergrechtsreform (1851-1865) für den industriellen Ausbau des Ruhrgebiets, in: ders.: Wirtschaft und Gesellschaft im Zeitalter der Industrialisierung, Göttingen 1972, S.161-178

Chancen einer breiteren Organisierung. Die polnische Berufsvereinigung, der dritte Zweig der Gewerkschaftsbewegung im Bergbau, blieb in ihrer Entwicklung allein von dem Zuzug polnischer Bergarbeiter abhängig.

In der Folge der revolutionären Unruhen von 1918/19, den Rätebewegungen und Sozialisierungsbemühungen an der Ruhr, verloren die Gewerkschaften zeitweilig ein Teil ihrer Mitglieder an die unter der Führung der USPD und KPD stehende radikale "Freie Arbeiter-Union".¹ Die kommunistisch orientierte Bergarbeiterunion konnte ihre Erfolge langfristig aber nicht organisatorisch absichern und blieb bis zur Zwangsauflösung 1933 eine zwar aktive aber zahlenmäßig unbedeutende Minderheit, die zudem auf eine ständige Unterstützung der KPD angewiesen blieb. Die Ursachen für die relativ bescheidenen Erfolge der KPD sind in der erstaunlichen Stabilität des traditionsgebundenen kulturellen Wertesystems unter den Bergarbeitern an der Ruhr zu sehen.

Nach der anomischen Zwischenphase, verursacht durch die sozio-ökonomische Entwicklung in den neunziger Jahren des 19. Jahrhunderts, hatte nach einer leichten Verbesserung der sozialen Lage der Bergarbeiter eine Konsolidierung der traditionsgeleiteten Sozialbeziehungen eingesetzt. Die fortbestehende räumliche Segregation der Bergarbeiter, die die Bergarbeiter von Kontakten mit anderen Industriearbeitern weitgehend abschottete, führte dazu, daß die traditionellen Lebensformen, in denen die sozialen Gemeinschaften der Bergarbeiter wur-

¹) Vgl. Oertzen, P.v., Die Probleme der wirtschaftlichen Neuordnung und der Mitbestimmung in der Revolution von 1918, S. 42 ff, EVA Frankfurt

zelten, ihre verhaltensleitende Funktion behielten, selbst als sie ihre eigentliche sozio-ökonomische Basis und die damit verbundenen Privilegien nahezu vollständig verloren hatte. Das Selbstverständnis der Bergarbeiter wurde teilweise von regressiven Rückgriffen auf ständische Bewußtseinsselemente, teilweise durch die kollektiven Erfahrungen mit den sozio-ökonomischen Entwicklungen im Bergbau geprägt. Aber auch diese Erfahrungen wurden - wie bereits erwähnt - nach tradierten konservativen Interpretationsschemata bewertet.

Die Zuwanderung der polnischen Arbeitnehmer, die einem anderen sozio-kulturellen Milieu entstammten und zur ständischen Tradition der Bergarbeiter an der Ruhr zunächst keinerlei Beziehungen hatten, führte nicht zu einer Auflösung der Subkultur der Bergarbeiter, sondern die zugezogenen Bergarbeiter wurden allmählich integriert. Eine Hauptursache dafür dürfte die Mono-Struktur der Industrie in den Gebieten des Bergbaus in der damaligen Zeit sein. Die Gruppenbildungen unter den Arbeitnehmern wurden allein durch den Bergbau geprägt, so daß Differenzierungsprozesse weitgehend unterblieben. Da nun die sozialen Interaktionsmöglichkeiten allein auf Individuen mit identischen Berufs- und Arbeitsrollen beschränkt blieben, paßten sich die Zuwanderer allmählich dem traditionellen sozio-kulturellen Lebensformen an, bauten eigene Knappenvereine aus und wuchsen in die vorgegebenen traditionellen Strukturen hinein. Der Alte Verband, der christliche Gewerkverein und die polnische Berufsvereinigung knüpften mit ihren Organisierungsversuchen an die bestehenden lokalen informellen und formellen (Knappenverein) Organisationsformen an.

Im Unterschied dazu versuchte die kommunistische "Freie Arbeiter-Union" ihre Organisationen über Schachtorganisationen, Revierräte etc. aufzubauen. Diese Bemühungen über eine rein betriebliche Organisation eine langfristig stabile Mitgliedschaft zu organisieren, scheiterte, da eine Bereitschaft zur Mitgliedschaft in einer gewerkschaftlichen Organisation sei-

nerzeit offensichtlich nur über ein Anknüpfen an die Gruppenstrukturen der Sozialgemeinschaften der geschlossenen Wohngebiete zu wecken war. Die drei erwähnten Gewerkschaften paßten sich in ihrer Organisationsstruktur den vorgegebenen sozio-kulturellen Strukturen an und wurden allmählich ein fester Bestandteil des Bergarbeitermilieus. In diese enge normative Bindung konnten kommunistisch orientierte Gewerkschaften nur in Krisenzeiten eindringen. Die informelle Gruppenstruktur der kommunistischen Gewerkschaften, die beide Strukturen tragenden Wertsysteme, klafften zu weit auseinander, so daß die kommunistischen Organisationen langfristig ihre Rekrutierungserfolge nicht stabilisieren konnten. Auch die geringen Rekrutierungserfolge der Hirsch-Dunckerschen-Gewerkvereine dürften ihre Ursache in der relativ geringen Integrations- und Bindungsfähigkeit der überregional orientierten Organisationspolitik dieser Gewerkschaft für das Milieu der Bergarbeiter haben.

Es bleibt zusammenfassend festzustellen, daß der sozio-ökonomische Wandel an der Ruhr, der privilegierte Knappen in die Situation "freier" Lohnarbeiter versetzte, die normativ fundierte Geschlossenheit des Milieus der Bergarbeiter - von anomischen Übergangsphasen abgesehen - nur unwesentlich antastete. Die Verschiebungen in der Bevölkerungs- und Berufsstruktur zogen zwar eine Aufgliederung des Arbeiter- (Knappen-) Vereinswesens in konfessionell gebundene, freie und ethnisch gebundene Vereine nach sich, die - wie bereits erwähnt - die organisationsstrukturelle Entwicklung der Gewerkschaften prägte, führte aber insgesamt nicht zu einer Lockerung des traditionsbestimmten Selbstverständnisses der Bergarbeiter.

Das Nebeneinander verschiedene Weltanschauungen und bevölkerungsmäßige Gegensätze repräsentierenden gewerkschaftlichen Organisationen blieb bis zu dem Verbot der Gewerkschaften 1933 erhalten. Wie weit die ideologische Spaltung der Bergbaugewerkschaften auch ohne die Unterdrückung der Organisationen durch den Nationalsozialismus überwunden worden wäre, kann nicht entschieden werden. Es bleibt nur festzuhalten, daß der Vorrang praktischer vor ideologischen Aufgaben bei dem Neuaufbau, der gemeinsame Wille aller Beteiligten, schlagkräftigere Gewerkschaften aufzubauen, die auch bei Bedrohungen durch Diktaturen (Nationalsozialismus) Überlebenschancen haben und gegebenenfalls solche abwehren können, die Entwicklung zur Einheitsgewerkschaft förderte.¹ Bereits vor 1933 war es unter dem Druck der sich abzeichnenden politischen Entwicklung zu einer Vereinbarung auf Reichsebene gekommen, die freien und christlichen Gewerkschaften zu verschmelzen. Diese Vereinbarung konnte aber nicht mehr in die Realität umgesetzt werden, da die Gewerkschaften vorher aufgelöst wurden.

Die gemeinsame politische Zielsetzung, die in den Lehren der Vergangenheit wurzelte, führte bereits 1945 zu ersten Zusammenkünften von christlich-sozialen Vertretern, Sozialdemokraten und Kommunisten, in denen die Weichen für den Neuaufbau gestellt wurden.² Der polnische Berufsverband gehörte nicht mehr zu den Initiatoren. Der ursprünglich polnische Bevölkerungsteil war lange aus seiner ethnischen Außenseiterrolle herausge-

1) Vgl. hierzu insbesondere Jahrbuch des Industrieverbandes Bergbau (dem Vorläufer 1946-48 der IG Bergbau) S. 28 ff

2) Vgl. Schrumpf, E., a.a.O., S. 24-29

wachsen und ein fester Bestandteil des Ruhrgebietes geworden. Zwar wurden auf lokaler Ebene die polnischen Arbeitervereine wieder gegründet, doch dienten sie nur noch der Traditionspflege in Kreisen älterer Bergarbeiter polnischer Abstammung.¹ Die wieder gegründeten Arbeitervereine konnten von der IG Bergbau dann auch problemlos in die Organisation eingegliedert werden.

Die organisatorische Entwicklung der IGBE wurde nach ihrer Wiedergründung insbesondere durch zwei Merkmale geprägt. In der formalen Organisationsstruktur wirkte insbesondere die Integration differierender sozio-kultureller und politischer Wertsysteme (christlich-soziale/sozialistische/sozialdemokratische) als die organisatorische Strukturentscheidungen prägende Kraft. Darüber hinaus wurde das allmähliche Anknüpfen an tradierte Formen des Gemeinschaftslebens zum bestimmenden Organisationsprinzip an der Basis. Die alten Arbeiter- und Knappenvereine wurden unter der Führerschaft der IG Bergbau wieder zum Leben erweckt und fester Bestandteil der Organisation. Durch sie konnte die Gewerkschaft über alle ideologischen und evtl. noch bestehenden bevölkerungsmäßigen Gegensätze hinweg, eine enge normative Bindung zwischen Organisation und Mitgliedern herstellen. Die Gewerkschaft wurde allmählich wieder ein fester Bestandteil im Leben der Bergarbeiter. Es gehörte wieder zum Gemeinschaftsleben in den Bergarbeitersiedlungen, Mitglied der Organisation zu sein. Die ökonomische Entwicklung in den fünfziger und sechziger Jahren führte jedoch zu einer ständigen Erosion der tradierten Formen des Gemeinschaftslebens an der Ruhr und der damit verbundenen umfassenden normativen Beziehung Organisation/Mitglieder. Diese Entwicklung soll im folgenden dargestellt werden.

1) Quelle: Interviewmaterial

III.2 Auswirkungen der Strukturkrise des Bergbaus auf die traditionellen Formen der Sozialbe- ziehungen unter den Bergarbeitern

Die ökonomische Entwicklung des Bergbaus unterminier-
te durch ihre sozialen Folgeprobleme in zweierlei Weise
die traditionellen Strukturen der Sozialbeziehungen der
Bergarbeiter. Auf der einen Seite wurden durch die Ra-
tionalisierungs- und Mechanisierungsvorgänge im Bergbau
die Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten am
Arbeitsplatz weitgehend abgebaut oder eingeschränkt.
Möglichkeiten zur "teamartigen Kooperation", die gerade
in der besonderen Gefahrensituation des Bergbaus für das
Solidaritätsgefühl der Bergarbeiter von besonderer Be-
deutung waren, gab es bei dem Arbeitsvollzug so gut wie
gar nicht mehr.¹ Der einzelne Bergarbeiter war an sei-
nem Arbeitsplatz mehr auf seine individuellen Qualifi-
kationen als auf die Solidarität der Gruppe angewiesen.

Auf der anderen Seite wurden durch die nach 1956 ein-
setzenden Grubenstillegungen und die Konzentration der
Förderung auf Großschachtanlagen die unmittelbar an die
Zechen gelegenen geschlossenen Wohngebiete allmählich
aufgelöst. Die Bergarbeiter mußten im vermehrten Maße
ihren Wohnort wechseln bzw. zum Teil einen recht langen
Arbeitsweg in Kauf nehmen, wenn sie weiter im Bergbau
tätig sein wollten. Die frühere Identität von Arbeits-

1) Die sozialen und psychischen Konsequenzen des Abbaus
der "teamartigen Kooperation" (zu diesem Begriff s.
Popitz, H., u.a., Technik und Industriearbeit, Tübin-
gen 1957) wurden am Beispiel des britischen Kohlen-
bergbaus in mehreren Studien des Tavistock Institutes
behandelt. Vgl. Trist, E.L., Organizational Choice,
Tavistock Institute of Human Relations 1963, Trist, E.L.,
Bamforth, K.W., Some Social and Psychological Conse-
quences of the Longwall Method of Coal - Getting, Human
Relations 4, 1951, S.3-38

kollegen und Nachbarn, die die gesamten sozialen Beziehungen auf einen überschaubaren Personenkreis konzentrierte, wurde durch diese Entwicklung nachhaltig zerstört. Zwar wurden auch in den sechziger Jahren noch neue Wohnviertel für Bergarbeiter geschaffen, jedoch wurden diese nicht mehr räumlich um Zechen oder Schachtanlagen gruppiert, sondern in bestehende Stadtgebiete integriert. Die räumliche Segregation der Bergarbeiter, ein wesentliches Element für die Stabilisierung traditioneller Lebensformen, war durch die Folgeprobleme der ökonomischen Entwicklung ebenfalls aufgehoben.

Im einzelnen vollzog sich diese Entwicklung wie folgt: Der Bergbau gehörte zu den Branchen, die von dem allgemeinen Wirtschaftsaufschwung nur unzulänglich erfaßt wurden und dessen Existenz nach der Mitte der fünfziger Jahre offenkundig hervortretenden Strukturkrise von staatlichen Protektionsmaßnahmen abhängig ist. Veränderungen auf dem Energiesektor (Ersatz der Steinkohle durch kostengünstiges importiertes Erdöl und Naturgas), eine allmähliche Erschöpfung der rentabel zu fördernden Kohle, versetzten diesen traditionellen Industriezweig in die Situation einer schrumpfenden Branche. Bereits in den fünfziger Jahren lag das wirtschaftliche Wachstum gemessen am Nettoproduktionsvolumen im gesamten Bergbau - wie die folgende Tabelle zeigt - deutlich hinter dem Wachstum der gesamten Industrie zurück.

Tabelle 1: Entwicklung des Nettoproduktionsvolumen

	durchschnittliche jährliche Veränderungsraten in %		
	1950 - 1960	1960 - 1970	1970 - 1975
Bergbau	3,3	- 0,1	- 1,5
gesamte Industrie	9,5	5,6	1,9

Quelle: Krengel, R., u.a., Produktionsvolumen und -potential, Produktionsfaktoren der Industrie im Gebiet der Bundesrepublik Deutschland, 3. Folge 1964; 12.Folge 1972, 18. Folge 1976; eigene Berechnungen

In den sechziger Jahren war der Bergbau der einzige Industriezweig, dessen Nettoproduktionsvolumen sich insgesamt unabhängig von konjunkturellen Einflüssen zurückentwickelte. Zwischen 1968 und 1971 gab es im Zuge des konjunkturellen Booms zwar noch einmal eine positive Produktionsentwicklung, die die insgesamt fallende Tendenz aber nicht korrigieren konnte.

Noch drastischer entwickelte sich die Bergbaukrise im Steinkohlenbergbau, dem Kerngebiet im Organisationsbereich der IGBE. Die jährliche Förderungsmege wurde von 1956 bis 1975 um 40,9 % reduziert (vgl. auch folgende Tabelle).

Tabelle 2: Entwicklung der jährlichen Förderungsmege im Steinkohlenbergbau

Jahr	Förderung in Mill. t
1956	156,363
1960	142,287
1964	142,201
1968	112,012
1972	102,470
1975	92,400

Quelle: Jahrbücher der IGBE

Die Unternehmer des Steinkohlenbergbaus versuchten sich der veränderten Situation durch eine Konzentration der Förderung auf rentable Zechen und durch eine möglich weitgehende Ersetzung des Faktors Arbeit durch Kapital an-

zupassen. Die Zahl der Schachtanlagen reduzierte sich von 175 (1956) auf 46 (1975). Gesteuert wurde diese Anpassung der Produktion im Bergbau in den schrumpfenden Absatzmarkt durch eine drastische Reduzierung des Arbeitsvolumens (von allen Beschäftigten geleistete Arbeitsstunden), das von 1960 bis 1975 um ca. 65 % reduziert wurde, also fast auf ein Drittel gesenkt wurde.¹ Getragen wurde der Abbau des Arbeitsvolumens in erster Linie von den Arbeitern, deren Arbeitsplätze von den Betriebsschließungen und Rationalisierungsmaßnahmen vorrangig betroffen wurden. Zugleich verschob sich allmählich das Verhältnis Arbeiter/Angestellte (s.folgende Tabelle). Die Angestellten - traditionsgemäß eine Problemgruppe für Gewerkschaften - erreichten 1975 einen Anteil von 20 % an den Beschäftigten.

Tabelle 3: Struktur und Entwicklung der Beschäftigten

	Entwicklung(Index)				Struktur(Anteile in %)			
	1960	1965	1970	1975	1960	1965	1970	1975
Arbeiter	100	74	49	42	88,6	86,0	82,4	80,0
Angestellte	100	93	80	82	11,4	14,0	17,6	20,0

Quelle: Jahrbücher der IGBE, eigene Berechnungen. Ein Vergleich mit den Daten vor 1960 ist nicht möglich, da in den Angaben vor 1960 die Beschäftigten des Saarbergbaus nicht enthalten sind.

Teilweise wurde die Reduzierung des Arbeitsvolumens durch eine systematische Erhöhung der Arbeitsproduktivität wieder kompensiert (vgl.folgende Tabelle).

1) Kregel, R., u.a., a.a.O., eigene Berechnungen

Tabelle 4: Arbeitsproduktivität je geleistete Beschäftigtenstunde
im Bergbau im Vergleich zur gesamten Industrie

	1950 ¹	1955 ¹	1960 ¹	1960 ²	1965 ²	1970 ²	1970 ³	1975 ³
Arbeitsproduktivität in DM/Std. im Bergbau	4,80	6,00	8,00	9,15	12,70	19,89	22,11	24,02
in v.H. der Arbeitsproduktion der gesamten Industrie	100	95,2	96,4	100,1	104,7	124,4	115,7	99,0

1) ohne Saarbergbau zu Preisen von 1958

2) zu Preisen von 1962

3) zu Preisen von 1970

Quelle: Krenzel u.a., a.a.O., eigene Berechnungen

Die Entwicklung der Arbeitsproduktivität, die in den fünfziger Jahren hinter der Entwicklung in der gesamten Industrie zurückgeblieben war, stieg in den sechziger Jahren wesentlich schneller als in der gesamten Industrie. Ursache hierfür waren - wie bereits erwähnt - die Schließung unrentabler Gruben und eine systematische Mechanisierung der Abbauvorgänge.

Die systematische Mechanisierung der Abbauvorgänge veränderte das Berufsbild der Bergarbeiter. Aus dem Knappen war 1976 endgültig ein Bergmechaniker geworden, der wie andere Facharbeiter eine breit angelegte Stufenausbildung erhielt, die nicht nur seine Qualifikation erhöhte, sondern gleichzeitig die Mobilitätschancen verbesserte.¹ Aus dem Knappen, einen in umfassende Traditionen eingebetteten Bergarbeiter, war ein moderner Facharbeiter geworden.

Nimmt man als (wenn auch groben) Indikator für den technischen Wandel der Produktion die Kapitalintensität (Bruttoanlagevermögen je geleistete Beschäftigtenstunde) so zeigt sich für die sechziger Jahre ein im Vergleich zur gesamten Industrie überdurchschnittliche Wachstumsrate. Von 1960 bis 1970 stieg die Kapitalintensität im Bergbau um 120,3 %, in der gesamten Industrie nur um 88,1 %². Auffällig ist aber, daß sowohl die Kapitalintensität als auch die Arbeitsproduktivität nach 1970 im Bergbau wesentlich langsamer steigen als in der gesamten Industrie. Die Arbeitsproduktivität sinkt 1975 sogar wieder unter den Industriedurchschnitt ab. Erklärbar wird diese Entwicklung vor dem Hintergrund von Veränderung im politischen System in der BRD.

1) Quelle: Interviewmaterial

2) Quelle: Krengel, R., u.a., a.a.O., eigene Berechnungen

Die IGBE, deren Handlungsspielraum bei wirtschaftlichen Problemen des Bergbaus durch die Strukturkrise extrem eingeengt war, konnte nach der Bildung der Großen Koalition und nach 1969, als sich die sozialliberale Koalition konstituiert hatte, ihren Einfluß im politischen System wesentlich ausbauen. "Wir müssen nicht mehr mit ein paar Tausend Bergarbeitern nach Bonn marschieren, um unseren Forderungen Nachdruck zu verleihen, sondern es reichen ein oder zwei Vertreter des Hauptvorstandes," umschrieb ein Sekretär in einem Interview diese Problematik. Die IGBE kann offensichtlich, auf der Basis ihres gewonnenen Einflußraumes im politischen System, weitere Rationalisierungsmaßnahmen, die letztlich auf einen weiteren Beschäftigtenabbau hinauslaufen und somit an der Substanz der Organisation nagen, in gewissen Grenzen halten. Wie weit dieses allerdings bei einer weiteren Verschlechterung der Förderungsmöglichkeiten vor allem im Steinkohlenbergbau gelingt (die Förderung ist hier in über 1000 m Tiefe nur noch mit Hilfe aufwendiger Kältemaschinen, die die Temperatur in der Grube auf erträgliche 20-22° drücken, möglich) bleibt fraglich.

Eine Voraussetzung der sozialpolitischen Kontrolle der Konsequenzen der ökonomischen Rationalisierungsmaßnahmen und der damit verbundenen globalen Steuerung der Produktion im Bergbau war eine - von der IGBE aktiv geförderte - ständig steigende Unternehmenskonzentration im Bergbau. Der Umsatzanteil der jeweils zehn größten Unternehmen, der 1954 noch 34,6 % betragen hatte, stieg über 42,0 % (1960) auf 90,9 % (1973). Allein die drei größten Unternehmen erreichten 1973 61,6 % des gesamten Umsatzes der Branche.¹ Im Stein-

1) Quelle: Monopolkommission, Hauptgutachten 1973/75, Mehr Wettbewerb ist möglich, Baden-Baden 1976, Tabellenanhang

kohlenbergbau gab es nach der Gründung der Ruhrkohle AG (1969) nur noch sechs Unternehmen, die zudem noch durch Kooperationsverträge miteinander verbunden sind. Hier fielen allein auf die Ruhrkohle AG 1974 76,5 % der gesamten Steinkohlenförderung.¹

Diese drastischen Strukturveränderungen im Bergbau, die seit Mitte der fünfziger Jahre auch den Verlust des letzten den Bergarbeitern verbliebenen Privilegs - die Lohnspitzenstellung - nach sich zogen,² zerstörten nachhaltig die traditionellen Bindungen der in den Revieren des Bergbaus lebenden Bevölkerung an diesen Industriezweig. Wesentlich zu dieser Entwicklung trug insbesondere im Ruhrgebiet seit Beginn der Kohlenkrise die Ansiedlung von Unternehmen aus anderen Industriezweigen bei.

Nachdem über Generationen hinweg Söhne aus Bergarbeiterfamilien wie selbstverständlich in ihre Rolle als "Knappe" (Bergarbeiter) mit ihren gesamten traditionellen normativen Bindungen hineinwuchsen, wurden diese Sozialisationsformen durch die ökonomische Entwicklung aufgelöst. Eine sich allmählich differenzierende Wirtschaft in den Bergbauzentren mit ihren konkreten Berufswahlmöglichkeiten ersetzte bei der Berufswahl normative Aspekte tendenziell durch gezielte

1) Quelle: Monopolkommission, a.a.O., S. 348 ff

2) Bis zur Mitte der fünfziger Jahre konnten die Bergarbeiter ihre Lohnspitzenstellung in der Industrie in etwa halten. In den sechziger Jahren sackte der Verdienst der Bergarbeiter unter den Durchschnitt in der gesamten Industrieab. Erst ab 1974 stieg der Lohn der Bergarbeiter im Vergleich zur gesamten Industrie wieder etwas stärker an, ohne allerdings auch nur annähernd seine alte privilegierte Position zu erreichen.
Quelle: Angaben zur Lohn- und Gehaltsentwicklung in den Statistischen Jahrbüchern.

rationale bzw. instrumentelle Überlegungen. Gefördert wurde im Zuge dieser Entwicklung die Abkehr vom Bergbau noch dadurch, daß die Belastungen an den neu geschaffenen Arbeitsplätzen selbst in Branchen mit einer relativen hohen Unfallhäufigkeit wie in der Chemischen Industrie deutlich unter der im Unter-Tage-Bergbau lagen. Ehemalige Bergarbeiter, die in die Chemische Industrie übergewechselt waren (die expandierende Chemische Industrie übernahm den größten Teil der Bergarbeiter, die im Zuge der Strukturkrise ihren Arbeitsplatz verloren hatten), betrachteten ihren Arbeitsplatzwechsel - nach Fürstenberg¹ - durchaus als einen sozialen Aufstieg. Entkleidet aller traditionellen Bindungen verlor die Arbeit in der Grube mit ihren extremen Umweltbelastungen jegliche Attraktivität.² Es zeichnet sich sogar seit dem Ende der fünfziger Jahre eine Entwicklung ab, nach der eine Tätigkeit untertage zu den sozial deklassierten Arbeiten gehörte. Es ist daher nicht verwunderlich, daß im Bergbau (insbesondere Steinkohlenbergbau trotz eines ständigen Abbaus der Beschäftigten,

1) Vgl. Fürstenberg, F., Die Soziallage der Chemiearbeiter, Neuwied, Berlin 1969

2) Sehr plastisch werden die schlechten Arbeitsbedingungen und die dadurch verursachten häufigeren Arbeitsplatzwechsel im Bergbau von v.Friedeburg geschildert. Vgl.: Friedeburg, Ludwig v., Die subjektiven und objektiven Abkehrgründe bei sieben Zechen des westdeutschen Steinkohlenbergbaus in ihrer Auswirkung auf die Sicherung des Belegschaftsstandes unter Tage, Forschungsbericht, Frankfurt 1955

Personalprobleme bestanden.¹ So konnte ein zur Aufrechterhaltung der Produktion notwendiger Bestand an Arbeitern nur durch eine ständig steigende Zahl von Gastarbeitern gehalten werden.²

Dieser "zweite Zuzug" ausländischer Gastarbeiter setzte bereits gegen Ende der fünfziger Jahre ein. Während jedoch nach anomischen Übergangsphasen die polnischen Arbeitnehmer ein integrierter Bestandteil der traditionsgebundenen Bevölkerungsstruktur wurden, förderte die zweite "Invasion" der Gastarbeiter (vor allem Türken) die endgültige Auflösung der traditionellen Strukturen in den Sozialbeziehungen der Arbeitnehmer im Bergbau. In den abgeschlossenen, durch ihren besonderen Charakter die gemeinschaftlichen Beziehungen fördernden Bergarbeiterwohnvierteln wohnen nur noch Rentner. Die Gastarbeiter haben sich größtenteils in sanierungsreifen isolierten Wohnvierteln niedergelassen, während die im Bergbau verbliebenen deutschen Bergarbeiter in neugebauten Wohnvierteln leben, die voll in die Städte und Gemeinden integriert sind.

Diese Bergarbeiter beziehen ihr Selbstverständnis nach Einschätzung der interviewten Sekretäre nicht mehr vorrangig aus ihrer besonderen Tätigkeit im

- 1) Besonders deutlich wurde das schlechte Image des Bergbaus 1975/76, als die Ruhrkohle AG zusätzliche Ausbildungsplätze bereitstellte. Diese Ausbildungsplätze konnten trotz der Jugendarbeitslosigkeit und einer ausgeprägten Werbung nicht besetzt werden. Selbst in den handwerklichen Berufen über Tage blieben Ausbildungsplätze unbesetzt.
- 2) Der Anteil der ausländischen Arbeitnehmer an den Beschäftigten im Steinkohlenbergbau stieg von 1960 1,9 % auf 1975 14,6 %.
Quelle: Statistik der Kohlewirtschaft, Essen, entsprechende Jahrgänge

Bergbau und der Zugehörigkeit zu einer besonderen gemeinschaftlich orientierten Berufsgruppe, sondern der Konsum- und Freizeitbereich hat eine deutliche Aufwertung erfahren. Die IGBE schließlich, die in ihren Organisationsbemühungen an die traditionale Form der Sozialbeziehungen der Bergarbeiter anknüpfte und sich "als ein Hüter dieser Traditionen" (so ein Sekretär in einem Interview) sah, reagierte auf diese Entwicklung, indem sie den Schwerpunkt ihrer Organisationsarbeit in die Betriebe verlagerte. Dort versuchte sie, weiter anknüpfend an die Tradition der Bergarbeiterbewegung, zumindestens im betrieblichen Bereich unter den Bergarbeitern solidarische, die Gewerkschaftsarbeit stützende Orientierungen zu erhalten.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die Strukturkrise des Bergbaus Prozesse sozialer Differenzierungen in den Zentren des Bergbaus ausgelöst hat, die die monolithisch strukturierten sozialen Gemeinschaften der Bergarbeiter aufgelöst haben. Der Bergbau verlor mit seiner ökonomischen auch seine sozio-kulturelle Bedeutung und integrative Funktion für die Arbeitnehmer. Die Bergarbeiter, deren durch traditionale Normen kontrollierte - in etwa dem Modell der mechanischen Solidarität Durkheims¹ entsprechende - Sozialbeziehungen bisher selbst unter den Industriearbeitern eine Sonderstellung einnahmen, befanden sich in einer sozialen Situation, deren umfassende Deutung ihnen durch den Verlust traditionaler Orientierungsmuster nicht mehr möglich war. Die einzige Instanz, die IGBE, die durch eine detaillierte Analyse gesellschaftlicher Zusammenhänge und ihrer politischen und sozialen Implikationen

1) Durkheim, E., The Division of Labor in Society, New York 1968

den Bergarbeitern eine Orientierungshilfe hätte geben können, fiel durch ihren Rückzug in politische Neutralität und Beschränkung auf sozialpolitische Aktivitäten als Vermittlungsinstanz für die Interpretationen gesellschaftlicher Entwicklungen aus. Die gesellschaftlichen Entwicklungsperspektiven der Bergarbeiter wurden zunehmend durch individuelle restriktive Arbeitserfahrungen bzw. durch die Unsicherheit des Arbeitsplatzes geprägt. Die frühere umfassende normative Bindung zwischen der IGBE und den Bergarbeitern wurde mit instrumentellen Aspekten durchgesetzt. "Die Bergarbeiter wußten, daß wir die einzigen waren, die ihnen überhaupt noch helfen und das Schlimmste verhindern konnten", umschrieb ein Sekretär in einem Interview das Verhältnis Organisation/Mitglieder für die sechziger Jahre, als die Bergbaukrise einen ersten Höhepunkt erreichte.

Für die IGBE hatte dieser Wandel des sozio-kulturellen Milieus der Bergarbeiter die Notwendigkeit ständiger organisatorischer Aktivitäten zur Folge. In einem der zentralen Probleme von Organisationen mit freiwilliger Mitgliedschaft - der Mitgliederrekrutierung und -integration - verloren die tradierten Bindungsmechanismen tendenziell an Wirksamkeit. Solange eine Mitgliedschaft in der IGBE fester Bestandteil in den Sozialbeziehungen der Bergarbeiter war, war die Gewerkschaft von eigenen organisatorischen Anstrengungen in dieser zentralen Problematik durch die Wirksamkeit der informellen Mechanismen, die sich aus der Dichte der sozialen Beziehungen in den sozialen Gemeinschaften der Bergarbeiter ergaben und die mit ihrer normativen Sanktionsfähigkeit ein abweichendes Verhalten des ein-

zeln nicht zuließen, weitgehend entlastet. Die tendenzielle Herauslösung der Bergarbeiter aus den traditionellen Bindungen bedeutete gleichzeitig auch einen Abbau der Mechanismen, die im Vorfeld der Organisation einen wesentlichen Teil der Rekrutierungsarbeit leisteten. Die IGBE stand vor dem Problem, den Verlust normativer Kontrollmechanismen des Mitgliederhaltens durch andere Formen der sozialen Kontrolle zu ersetzen.

Mit dem folgenden Einstieg über die Probleme der Mitgliederrekrutierung und -integration in die Analyse der organisationsstrukturellen Entwicklung der IGBE, soll dem besonderen Stellenwert dieser Problematik Rechnung getragen werden. In den besonderen Rekrutierungs- und Integrationsstrategien lassen sich am ehesten die organisatorischen Konsequenzen und Anpassungen aufzeigen, die sich bei der IGBE aus den unumgänglichen Anpassungen an ökonomische Rationalitätszwänge (Zeichenstillegungen etc.) bzw. aus dem Verlust "gewachsener" informeller Strukturen für die Organisationsarbeit ergaben.

IV. Probleme der Mitgliederrekrutierung und -integration

IV.1 Entwicklung des Organisationsgrades

Besonders prägnant und plastisch lassen sich die Probleme der Mitgliederentwicklung an der Entwicklung des Organisationsgrades darstellen (vgl. Tab. 5 u. 6, S. 55, 56). Auffälligste Merkmale dieser Entwicklung sind:

1. In der Entwicklung von 1950 bis 1975 ein drastischer Rückgang nach 1952 und eine nachfolgende Stagnation des Organisationsgrades bis 1965. Danach stieg der Organisationsgrad wieder kontinuierlich.
2. Die erstaunliche Höhe des Angestelltenorganisationsgrades, der 1960 im Steinkohlenbergbau nur geringfügig unter dem der Arbeiter lag. Dieses Phänomen ist insofern von besonderem Interesse und bedarf einer Klärung, da die IGBE mit ihrem traditionellen Selbstverständnis eine typische Arbeitergewerkschaft ist, in die Angestellte mit ihren spezifischen auf Abgrenzung gegenüber Arbeitern gerichteten Bewußtsein zumindestens in den fünfziger Jahren kaum zu integrieren waren.

In der Organisationsgradentwicklung von 1950 bis 1975 spiegelt sich die gesamte Problematik der organisatorischen Entwicklung der IGBE wider. Nach einer Wiederaufbauphase von 1946 bis 1949, folgte - auf der Basis eines ca. 90 % Organisationsgrades - eine Phase der Konsolidierung, die allerdings nur bis Anfang 1953 reichte. Als es im Zuge einer tarifvertraglichen Auseinandersetzung an der Ruhr, in Aachen und in Niedersachsen über eine Schichtzeitverkürzung zu einer Urabstimmung kam und die IGBE mit einem Streik drohte, kündigten die Unternehmer zum 31.5.1953 die Abkommen über die sogenannte Betriebskassierung des Beitrages

auf.¹ Betriebskassierung des Beitrages bedeutet, daß der Gewerkschaftsbeitrag gleich Steuern und Sozialabgaben vom Lohnbüro des Betriebes einbehalten wird und an die Gewerkschaft überwiesen wird. Bis zum 31.5.1953 wurden 87 % des Beitrages durch die Betriebskassierung eingezogen, am 31.12. desselben Jahres waren es nur noch 9,7 %.²

Die IGBE erlebte 1953 ihren ersten Einbruch in der Mitgliederentwicklung. Dadurch, daß eine kartelmäßige Erfassung der Mitglieder bei dem hohen Anteil der Betriebskassierung bisher überflüssig war, hatte die IGBE bisher so gut wie keine eigene exakte Mitgliederkartei geführt, sondern sich weitgehend auf die Angaben der Lohnbüros verlassen. Nach dem Wegfall der Betriebskassierung verlor die IGBE seinerzeit für einen kurzen Zeitraum fast völlig die Kontrolle über die Mitgliederbewegungen. Sie mußte kurzfristig ein eigenes Kontrollnetz in den Ortsgruppen aufbauen und weit über 10.000 Hauskassierer mobilisieren. Es gelang der IGBE nach eigenen Angaben zwar, diese extrem schwierige organisatorische Aufgabe durch ihre enge Bindung mit dem "Kern der Bergarbeiterschaft" (so ein Sekretär in einem Interview) in relativ kurzer Zeit zu lösen. Trotzdem waren nicht unerhebliche Mitgliederverluste unvermeidlich.

¹) Die Unternehmer hatten der IGBE die Betriebskassierung zugestanden, weil sie den konstruktiven Beitrag der Gewerkschaft am Wiederaufbau des Bergbaus honorieren wollten. Für die IGBE war der Beitragseinzug durch das Lohnbüro eine relativ selbstverständliche Geste der Unternehmer, die der starken Betonung der sozialpartnerschaftlichen Beziehungen zwischen den Unternehmern und der Gewerkschaft durch die IGBE angemessen war. Die Kündigung der Betriebskassierung wird von der IGBE dem Interviewmaterial zufolge auch nicht als ein Ergebnis oder Ausdruck von Interessengegensätzen interpretiert, sondern als eine "unüberlegte und unbedachte" Handlung.

2) Quelle: Jahrbuch 1953, S. 203 ff

Tabelle 5: Entwicklung des Organisationsgrades (in %) ¹

	insgesamt	Steinkohlenbergbau
1950	90,4	---
1951	91,0	---
1952	91,8	---
1953	87,6	88,0
1954	79,1	---
1955	76,4	74,5
1956	70,0	71,2
1957	69,8	70,0
1958	71,2	71,2
1959	71,0	---
1960	69,9	65,9
1961	71,1	68,2
1962	72,5	70,2
1963	70,6	68,5
1964	70,2	68,3
1965	68,5	66,1
1966	72,8	71,6
1967	76,6	76,1
1968	78,5	78,5
1969	82,0	82,8
1970	80,8	84,0
1971	79,5	81,9
1972	82,4	86,5
1973	84,9	88,9
1974	83,9	88,5
1975	87,5	90,0

1) Von 1950 bis 1955 ohne Saar

Quelle: Jahrbücher der IGBE

Tabelle 6: Entwicklung des Organisationsgrades nach beruflichem Status der Mitglieder

	insgesamt		Steinkohlenbergbau	
	Arbeiter (in %)	Angestellte (in %)	Arbeiter (in %)	Angestellte (in %)
1960	71,0	61,0	65,2	63,5
1961	72,3	62,0	67,0	64,1
1962	74,0	62,9	68,1	64,2
1963	72,4	59,5	66,9	63,2
1964	71,9	59,7	67,3	64,0
1965	69,9	59,8	64,1	62,0
1966	74,7	61,8	66,4	61,4
1967	79,0	62,8	72,5	63,0
1968	81,6	61,8	77,6	65,6
1969	85,4	65,8	82,0	68,7
1970	84,4	64,1	85,3	72,0
1971	84,9	55,9 ⁺	86,3	63,9 ⁺
1972	88,1	58,0	87,9	67,7
1973	90,9	60,9	92,1	71,0
1974	89,6	61,5	91,9	71,4
1975	92,6	63,9	95,6	73,0

⁺ Der Rückgang des Organisationsgrades bei den Angestellten 1971 hat seine Ursache in einer Reform der Mitgliedererfassung. Die Mitgliedererfassung in den Ortsgruppen erfolgte ab 1971 auf standardisierten Erhebungsbögen, die anschließend durch eine EDV-Anlage ausgewertet wurden. Diese Reform in der innerorganisatorischen Datenproduktion hatte zur Folge, daß aus den Mitgliederkarteien der Ortsgruppen ein großer Teil sogenannter "Karteileichen" verschwand. Vor allem bei den Angestellten "verringerte" sich auf diese Weise der Organisationsgrad.

Ursache hierfür war, daß die Aufkündigung der betrieblichen Beitragskassierung zu einem Zeitpunkt erfolgte, an dem die Fluktuation unter den Beschäftigten des Steinkohlenbergbaus (insbesondere unter den Unter-Tage-Arbeitern) stark anstieg. 1953 betrug die Anzahl der Abgänge im Steinkohlenbergbau unter Tage 92.099 Beschäftigte, das entsprach einem Anteil von 27,5 % der gesamten Untertagebelegschaft.¹

Solange die Mitgliedererfassung über die Lohnbüros lief und die IGBE die Bürokratie der Betriebe somit bei der Mitgliedererfassung als Kontrollmittel einsetzen konnte, war die Beschäftigtenfluktuation kein sonderliches organisatorisches Problem. Erst als ab 1953 Erfassung und Kontrolle der Mitgliederbewegungen über die Ortsgruppen liefen, zog die Beschäftigtenfluktuation automatisch Mitgliederverluste nach sich.

Anfang der fünfziger Jahre, als das Lohnniveau im Bergbau noch deutlich über dem Durchschnitt der gesamten Industrie lag, wanderten in die Bergbaureviere Arbeiter aus den verschiedensten Gegenden und mit den unterschiedlichsten Qualifikationen zu.² Diese Arbeiter, deren einzige Motivation, im Bergbau zu arbeiten, eine Verbesserung der eigenen wirtschaftlichen Lage war und die dem traditionsgebundenen Milieu der Bergarbeiter fernstanden, gaben zu einem nicht unerheblichen Teil ihren Arbeitsplatz im Bergbau kurzfristig wieder auf (zum großen Teil ohne Einhaltung jedweder Kündigungsfristen) oder wechselten ihre Arbeitsstelle überdurchschnittlich oft.

1) Quelle: Jahrbuch 1953, S. 207

2) S. hierzu auch die bereits erwähnte Studie L.von Friedeburgs, Die subjektiven und objektiven Abkehrgründe bei sieben Zechen des westdeutschen Steinkohlenbergbaus, Frankfurt 1955

Die Arbeitermitglieder waren wegen ihrer regionalen Mobilität durch die Ortsgruppen nur in unzulänglicher Weise zu rekrutieren und zu erfassen. Es ist daher sehr wahrscheinlich, daß der durch die erhöhte Fluktuation unter den Arbeitern und durch den Verlust der betrieblichen Kontrollmittel verursachte drastische Rückgang des Organisationsgrades von ca. 90 % auf ca. 70 % insbesondere durch einen Verlust bei den Arbeitermitgliedern herbeigeführt wurde.¹

Die Stagnation des Organisationsgrades in der Zeit von 1960 bis 1966 erstreckte sich sowohl auf die Arbeiter- als auch auf die Angestelltenmitglieder. Bei sinkenden Beschäftigtenzahlen (vgl. Tab.3 S. 43) entwickelten sich die Mitgliederzahlen (vgl. zur Mitgliederentwicklung Tab. 7, 8, 9 die folgenden Seiten) nahezu parallel zur Beschäftigtenentwicklung zurück. Erst ab 1966, als es der IGBE gelang, in Verhandlungen mit den Unternehmern erneut die betriebliche Beitragskassierung durchzusetzen und somit wieder eine verbesserte Kontrolle der Mitgliederbewegungen möglich war, stieg der Organisationsgrad wieder kontinuierlich. Allerdings muß hierzu festgehalten werden, daß der rapide Anstieg des Organisationsgrades bei den Arbeitern im Steinkohlenbergbau von fast 30 % bis 1975 nicht angemessen durch die verbesserte Fluktuationskontrolle erklärt werden kann.

1) Es bleibt allerdings zu berücksichtigen, daß der Organisationsgrad von ca. 90 % bis 1952 zu hoch war. Die Mitgliederkarteien in den Ortsgruppen waren teilweise fehlerhaft. Erst eine nach 1953 durchgeführte Karteibereinigung führte allmählich zu zuverlässigeren Angaben. Der Rückgang des Organisationsgrades dürfte folglich nicht ganz so drastisch gewesen sein, wie er in Tab. 5 dargestellt ist. Wegen dieser von der IGBE in den Jahrbüchern selbst zugegebenen Fehlerquellen, wurde auf differenziertere Tabellen, die die Organisationsgradbewegungen vor 1960 erfassen, verzichtet.

Tabelle 7: Mitgliederentwicklung (einschließlich Rentner)

	Mitglieder insgesamt	davon Rentner	Anteil der Rentner in %
1946 ¹	319.603	18.725	5,9
1947 ¹	443.427	30.794	6,9
1948 ²	515.187	35.635	6,9
1949 ³	534.299	38.251	7,2
1950	580.661	46.442	8,0
1951	616.262	52.299	8,5
1952	644.530	57.580	8,9
1953	636.280	65.152	10,2
1954	585.743	76.242	13,0
1955	572.932	79.097	13,8
1956 ⁴	589.846	86.397	14,6
1957	596.870	87.341	14,6
1958	597.885	95.905	16,0
1959	568.851	104.230	18,3
1960	535.275	111.074	20,8
1961	522.115	111.817	21,4
1962	504.153	115.537	22,9
1963	480.451	121.342	25,1
1964	470.089	123.883	26,4
1965	444.728	126.010	28,3
1966	435.152	138.275	31,3
1967	425.573	150.477	35,4
1968	409.750	149.942	36,6
1969	403.020	147.085	36,5
1970	392.297	135.688	34,6
1971	392.297	136.500	34,8
1972	380.632	137.204	36,0
1973	377.390	139.440	36,9
1974	374.082	136.574	36,5
1975	378.369	134.667	35,6

1) Nur Mitglieder aus der britischen Besatzungszone

2) Mitglieder aus der britischen und amerikanischen Besatzungszone

3) Von 1949 bis 1955 Bundesgebiet ohne Saar

4) Ab 1956 einschließlich Saar

Quelle: Jahrbücher der IGBE, eigene Berechnungen

Tabelle 8: Mitgliederentwicklung für den Gesamtbereich
nach beruflichem Status

	Arbeiter	jährl.Veränderungs- raten (in %)	Angestellte	jährl.Veränderungs- raten (in %)
1960	381.759		42.355	
1961	367.837	- 3,6	42.371	+ 0
1962	346.611	- 5,8	41.915	- 1,0
1963	319.171	- 7,9	39.848	- 4,9
1964	306.006	- 4,1	40.110	+ 0,6
1965	279.752	- 8,6	38.876	- 3,1
1966	259.645	- 7,2	37.144	- 4,5
1967	240.086	- 7,5	34.894	- 6,0
1968	226.464	- 5,7	33.180	- 5,0
1969	221.928	- 2,0	33.843	+ 2,0
1970	220.889	- 0,3	35.720	- 5,5
1971	222.036	+ 0,5	33.836	- 5,2
1972	209.309	- 5,8	33.960	+ 0,4
1973	203.943	- 2,6	33.863	- 0,2
1974	202.482	- 0,7	34.880	+ 3,0
1975	207.114	+ 2,5	36.440	+ 4,4

Quelle: Jahrbücher der IGBE, eigene Berechnungen

Tabelle 9: Mitgliederentwicklung im Steinkohlenbergbau
nach beruflichem Status

	Arbeiter	jährl.Veränderungs- raten (in %)	Angestellte	jährl.Veränderungs- raten (in %)
1960	294.611		33.88	
1961	284.066	- 3,6	33.828	- 0,2
1962	268.859	- 5,3	33.323	- 1,5
1963	248.227	- 7,7	31.830	- 4,5
1964	239.501	- 3,6	30.92	+ 0,3
1965	216.746	- 8,2	30.921	- 3,2
1966	203.036	- 6,4	29.588	- 4,2
1967	189.246	- 6,8	27.601	- 6,8
1968	180.117	- 4,8	26.369	- 4,4
1969	179.120	- 0,5	26.947	+ 2,2
1970	180.754	+ 1,0	27.283	+ 1,3
1971	180.367	- 0,3	24.759	- 9,2
1972	169.507	- 6,0	25.062	+ 1,2
1973	161.973	- 4,3	24.442	- 2,6
1974	163.068	+ 0,7	25.330	+ 3,6
1975	166.474	+ 1,6	25.772	+ 1,9

Quelle: Jahrbücher der IGBE, eigene Berechnungen

Erklärungsbedürftig ist ebenso der hohe Organisationsgrad unter den Angestellten. Während insgesamt auf der DGB-Ebene der Organisationsgrad für Angestellte sich bei ca. 20 % bewegte, lag er im Steinkohlenbergbau durchschnittlich immer mindestens dreimal so hoch. Mit den Aktivitäten und Strategien der IGBE bei der Mitgliederrekrutierung, die auf tradierte Werte und gemeinschaftliche Beziehungsstrukturen aufbauten, kann dieses hohe Niveau bei der Angestelltenorganisation nicht erklärt werden. Insbesondere auch schon deswegen nicht, da die Angestellten des Bergbaus von den interviewten Gewerkschaftssekretären als relativ gewerkschaftsfeindlich eingestuft wurden.

Als eine besondere Problemgruppe wurden von den Interviewpartnern die kaufmännischen Angestellten bezeichnet. Es ist aber doch überraschend, daß die IGBE gerade in dieser Berufsgruppe im Steinkohlenbergbau ein deutlich besseres Organisationsverhältnis erreichte als bei den technischen Angestellten (vgl. folgende Tabelle), die den Interviewaussagen zufolge eine problemlos zu rekrutierende Gruppe war.

Tabelle 10: Organisationsgradentwicklung innerhalb der Angestelltenschaft

	im gesamten Organisationsbereich		Steinkohlenbergbau ⁺	
	techn. Angest.	kaufm. Angest.	techn. Angest.	kaufm. Angest.
1960	69,7	62,6	72,7	66,7
1965	63,8	61,6	67,4	68,8
1970	64,6	62,4	69,5	70,4
1975	67,3	58,9	70,6	77,5

⁺ Im Steinkohlenbergbau 1960 und 1965 ohne Steinkohlenbergbau Saar

Der überproportionale Anstieg des Organisationsgrades bei den kaufmännischen Angestellten des Steinkohlenbergbaus ist um so erstaunlicher, da diese Gruppe die einzige im gesamten Bergbau mit einem relativ hohen Frauenanteil ist. (Frauenanteil bei den kaufmännischen Angestellten: gesamter Bergbau = 30,7 %; Steinkohlenbergbau = 29,4 %). Die männlichen kaufmännischen Angestellten im Steinkohlenbergbau haben sogar einen Organisationsgrad von 81,4 % (1975) erreicht. Bei den weiblichen kaufmännischen Angestellten im Steinkohlenbergbau erreichte die IGBE immerhin noch einen Organisationsgrad von 68 % (1975).

Eine Klärung der offenen Probleme bei der Entwicklung des Organisationsgrades bzw. der Mitgliederentwicklung soll im folgenden Abschnitt versucht werden. Dabei sollen insbesondere zwei Probleme im Mittelpunkt der Analyse stehen. Zum einen die erstaunliche Höhe des Angestelltenorganisationsgrades. Zum anderen der Anstieg des Organisationsgrades bei den Arbeitern von einem Zeitpunkt an, als die gemeinschaftlichen Beziehungen unter den Arbeitern - die Grundlage der Rekrutierungsstrategien der IGBE - einem weitgehenden Auflösungsprozeß ausgesetzt waren.

IV. 2 Rekrutierungsprobleme im sozio-ökonomischen Wandel des Bergbaus

Die Schwierigkeit einer umfassenden Deutung der Entwicklung des gewerkschaftlichen Organisationsgrades im Bergbau liegt darin, daß hier zwei Berufsgruppen (Arbeiter und Angestellte), die von ihrer Mentalität ein völlig entgegengesetztes Verhältnis zur Gewerkschaft hatten, zum Anfang der sechziger Jahre zumindestens im Steinkohlenbergbau noch auf einem in etwa gleich hohen Niveau organisiert waren. Die Angestellten wurden von der IGBE als traditional der Gewerkschaft ablehnend gegenüber eingestuft, die Arbeiter als traditional eng an die Gewerkschaft gebunden.

Das hohe Niveau des Organisationsverhältnisses unter den Arbeitern, deren Beziehung zur Gewerkschaft Anfang der fünfziger Jahre (wie Jantke feststellte¹) vorrangig immer noch traditionsgeleitet war, kann zumindestens teilweise nach dem am Beispiel der amerikanischen Druckergewerkschaft (ITU) von Lipset u.a.² entwickelten Erklärungsansatz gedeutet werden. Danach entwickeln sich zwischen den Angehörigen einer Berufsgruppe, die nur geringe Standesunterschiede haben und durch die Besonderheit ihrer Berufs- und Arbeitssituation in ihren gesamten Kontakten und sozialen Beziehungen auch außerhalb der Arbeit auf diese Gruppe beschränkt bleiben, enge gemeinschaftliche informelle Beziehungsstrukturen. Diese gemeinschaftlichen Beziehungsstrukturen bilden die Basis

1) Vgl. Jantke, C., Bergmann und Zeche, Tübingen 1953, S. 158

2) Vgl. Lipset, S.M., Trow, H., Coleman, J., Union Democracy, New York, London 1977, S. 83 ff

für eine ausgeprägte Bereitschaft, sich einer Gewerkschaft anzuschließen. Eine Gewerkschaftsmitgliedschaft ist in diesen dichten gemeinschaftlichen Sozialbeziehungen im Idealfall nur eine formalisierte Variante der informellen Beziehungsstruktur der jeweiligen Berufsgruppe.

Zur Erklärung des hohen Angestelltenorganisationsgrades im Bergbau kann dieser Ansatz allerdings gar nichts beitragen. Hier standen die aus den Knappschafts- und Arbeitervereinen hervorgegangenen und die Tradition der Bergarbeiter pflegenden Ortsgruppen und die Mentalität der Angestellten in einem solchen Gegensatz zueinander, daß eine Integration der Angestellten über die Ortsgruppen in die Gewerkschaft nahezu unmöglich war. Von ihrem gesamten Selbstverständnis her war die IGBE eine traditionale Arbeitergewerkschaft, die über informelle Mechanismen und Beziehungsstrukturen so gut wie keine Angestellten rekrutieren konnte.

Auch die speziell für die Erklärung des gewerkschaftlichen Organisationsgrades unter Angestellten entwickelten analytischen Konzeptionen können die Situation im Bergbau nicht erklären. Mills¹ beispielsweise prägte lange Zeit mit seiner These vom "falschen Bewußtsein" der Angestellten und einer daraus abgeleiteten Gewerkschaftsfeindlichkeit die Diskussion. Danach hätte der Organisationsgrad im Bergbau bei den Angestellten niedrig sein müssen. Lockwood² setzte eine weitgehende "Bürokratisierung" der Angestellten-tätigkeit, die die Angestellten aus überschaubaren

1) Vgl. Mills, C.W., White Collar, New York 1956

2) s.hierzu: Lockwood, D., The Blackcoated Worker, London 1958

Arbeitsgruppen in anonyme Großraumbüros verbannte und dadurch einen tendenziellen Bewußtseinswandel bei den betreffenden einleitete, für einen Wandel des Verhältnisses Angestellte und Gewerkschaften voraus. Mit diesem Ansatz könnte allenfalls der Anstieg des Organisationsgrades in der Zeit des Aufbaus der Ruhrkohle AG erklärt werden. Bain¹ schließlich entwickelte den Ansatz von Lockwood dadurch weiter, daß er diesen- insbesondere auf J.Dunlop² aufbauend - mit den Ergebnissen der Industrial-Relations-Forschung verband. Er kam zu dem Schluß, daß die Organisierungsbereitschaft der Angestellten zum einen steigt, wenn die Unternehmenskonzentration wächst und in diesem Zusammenhang für den einzelnen Angestellten es immer unwahrscheinlicher wird, seine Probleme am Arbeitsplatz durch individuelle Aktivitäten und über persönliche Beziehungen zur Unternehmensleitung zu lösen. zum anderen müssen Staat und Unternehmer auch bereit sein, Gewerkschaften als Partner bei der Regelung von Konflikten anzuerkennen. Dieser Ansatz, der nicht unumstritten ist³, vermag in insgesamt umfassender Weise die Entwicklung nach 1966 erklären, aber nicht den hohen Angestelltenorganisationsgrad vor 1960.

1) Vgl. Bain, G.S., The Growth of White Collar Unionism, London 1963

2) s.hierzu: Dunlop, J., Industrial Relations System, New York 1958

3) Blackburn und Prandy wandten gegen den Ansatz Bains ein, daß dieser in unzulässiger Weise zwischen dem Selbstverständnis bzw. der Militanz der Mitgliedschaft und dem spezifischen gewerkschaftlichen Charakter der Organisation trennt. Ihre Meinung besteht zwischen der spezifischen Mentalität und dem Charakter der diese Mitglieder repräsentierenden Organisationen ein untrennbarer Zusammenhang. Vgl.insbesondere: Blackburn, R.M., Union Character and Social Class, London 1967; Blackburn, R.M., Brandes, K., White-Collar Unionization: A Conceptual Framework, in: British Journal of Sociology 1965, S.111-122

Gewerkschaftliche Rekrutierungschancen werden in dieser Konzeption aus dem Stand der industriellen Arrangements zwischen Gewerkschaften, Staat und Unternehmern hergeleitet. Die gewerkschaftlichen Rekrutierungschancen steigen, wenn zwischen der staatlichen Regierungspolitik und der Gewerkschaftspolitik in den grundsätzlichen Zielsetzungen eine weitgehende Übereinstimmung besteht und die Unternehmer mit ihrem Verhalten gegenüber den Gewerkschaften den sich hieraus entwickelnden gesamtgesellschaftlichen Anerkennungsprozeß fördern. Interessant in diesem Zusammenhang ist die Feststellung Bains, daß so gut wie kein Zusammenhang zwischen der Schichtzugehörigkeit, dem besonderen gesellschaftlichen und politischen Bewußtsein und einer evtl. Gewerkschaftsmitgliedschaft besteht.¹

In der folgenden Untersuchung der Problematik gewerkschaftlicher Mitgliederrekrutierung und -integration werden die teilweise entgegengesetzten Erklärungsmodelle ihre Aussagefähigkeit in der Konfrontation mit dem empirischen Material beweisen können. Dabei wird der Versuch unternommen, durch eine historisch-analytische Vorgehensweise, die die Entwicklung der für die Mitglieder und die Organisation relevanten sozialen und ökonomischen Prozesse angemessen berücksichtigt, das bisherige teilweise unvermittelte Nebeneinander der verschiedenen Ansätze aufzulösen. Für Industriegewerkschaften mit einer relativ heterogenen Mitgliedschaft lassen sich mit den bisherigen Ansätzen die Rekrutierungschancen im allgemeinen nur teilweise erklären. Gerade im Bergbau, der in einem relativ kurzen Zeitraum tiefgreifenden

1) s.hierzu auch die u.a. gegen Blackburns theoretisches Konzept gerichtete Studie: Social Stratification and Trade Unionism, von G.S.Bain, D.Coates, V.Ellis, London 1973

sozio-ökonomischen Wandlungsprozessen unterworfen ist, zeigt sich die Abhängigkeit des Aussagewertes der Deutungsversuche von dem Entwicklungsstand der externen Bedingungen gewerkschaftlicher Organisationen.¹

In der Wiederaufbauphase der Gewerkschaft von 1946 bis 1950 wurden die Mitglieder durch sogenannte Betriebs- oder Schachtgewerkschaftsgruppen rekrutiert. Der Vorstand des damaligen Industrieverbandes Bergbau erwartete von diesen Betriebsgewerkschaftsgruppen eine höhere Effizienz bei der Mitgliederrekrutierung und Durchsetzung des Mitbestimmungsrechts als in der traditionellen Organisationsform - den Ortsgruppen - der Bergarbeiterorganisationen.² Jedoch wurde dieses Organisationsprinzip, in dem die Mitglieder allein in den Betrieben rekrutiert und durch die Betriebsarbeit integriert wurden, sehr bald wieder aufgegeben. Zwar gab es hiergegen eine relativ starke innerorganisatorische Opposition, aber auf der Generalversammlung (dem Vorläufer des Gewerkschaftskongresses) von 1950 sprach sich endgültig eine starke Mehrheit für eine Ablösung der Betriebsgewerkschaftsgruppen als alleinige unterste Organisationseinheit aus.³ Die Gründe sollen im Hinblick auf die Rekrutierungsproblematik im folgenden untersucht werden.

1) Einschränkung sei hier aber noch vermerkt, daß die Probleme der Mitgliederrekrutierung hier nur für den Steinkohlenbergbau behandelt werden, da sie nur hier - wegen der marginalen Rolle der anderen Bergbauarten - von der IGBE als Probleme empfunden wurden und entsprechende organisatorische Konsequenzen nach sich zogen. Grundlage der folgenden Untersuchung sind die in der Hauptverwaltung der IGBE zu diesem Themenbereich durchgeführten Interviews.

2) Vgl. Jahrbuch des Industrieverbandes Bergbau 1947, S.29 ff.

3) Vgl. Protokoll der 3. Generalversammlung von 1950

Dazu sei noch einmal in Erinnerung gerufen, daß Politik und Programmatik der IGBE aus einem Kompromiß zwischen kommunistischen, sozialdemokratischen und christlich-sozialen Gewerkschaften hervorgegangen war. Die Klammer, die diese divergierenden politischen Richtungen auch nach den bereits relativ früh wieder auftretenden Gegensätzen in gesellschaftspolitischen Grundfragen (soziale Marktwirtschaft kontra Verstaatlichung der Schlüsselindustrien etc.) zusammenhielt, war einerseits ein weitgehender Rückzug in der Gewerkschaftspolitik auf die Tarif- und Sozialpolitik, andererseits in dem Verhalten den Mitgliedern gegenüber ein bewußtes Wiederanknüpfen an die Tradition der Bergarbeiter. In beiden Fällen wurden politische Konfliktfelder ausgeklammert bzw. neutralisiert. Diese aus dem Kompromiß entstandene, gegenüber den Unternehmern sozialpartnerschaftlich ausgerichtete und den Mitgliedern gegenüber die tradierten Werte für die Beziehung Organisation/Mitglieder betonende Politik, stand offensichtlich in einem ziemlichem Gegensatz zu dem Selbstverständnis eines großen Teils der Mitglieder und auch der ehrenamtlichen Funktionäre. Die oppositionellen Mitglieder und Funktionäre nutzten die Spannungssituation der Betriebe, um für die von ihnen verfolgte konfliktorientierte Politik eine breitere Unterstützung zu finden. Daß diese Versuche nicht ohne Erfolg waren, zeigte eine der offiziellen Begründungen zur Auflösung der Betriebsgewerkschaftsgruppen. Man wollte den Kommunisten, die es in den Mitgliederversammlungen der Betriebsgruppen immer wieder verstanden hatten, "ihre Propaganda zu machen" und Beschlüsse in ihrem Sinne herbeizuführen, die organisatorische Basis entziehen.¹

1) Vgl. Protokoll der 3. Generalversammlung 1950, S.212 ff

In der Zeit von 1950 bis 1953 wurden die Betriebsgruppen entweder aufgelöst oder, wo sie entgegen der offiziellen Politik doch noch fortgeführt wurden, so weit unter die Kontrolle der Ortsgruppen gestellt, daß sie als ein relevantes Element im Willensbildungsprozeß in der Organisation nahezu völlig ausschieden. In den Betrieben waren vorher die unmittelbare Arbeitssituation, die restriktiven Arbeitsbedingungen und Lohnfragen die zentralen Probleme in den Mitgliederversammlungen. Gerade an diese konfliktträchtigen Fragen knüpften seinerzeit die Mobilisierungsstrategien nicht nur kommunistischer sondern auch aktiver sozialdemokratischer Mitglieder an. Darin lag für die IGBE auch eine gewisse politische Brisanz, die sich allein daraus ergab, daß über die konfliktbeladenen Themen der Arbeitsbedingungen und -entlohnungen jederzeit unter der Führung politisch engagierter Mitglieder eine massive Opposition gegen die Organisationspolitik hätte entstehen können. Der mühsam erreichte Kompromiß zwischen den politischen Richtungen in der Führungsspitze der IGBE, der nur durch den Preis einer weitgehenden politischen Abstinenz in zentralen gesellschaftspolitischen Fragen möglich war, wäre dann wieder gefährdet gewesen, wenn es oppositionellen Gewerkschaftern über die Betriebsgruppen gelungen wäre, beispielsweise eine erneute Diskussion des Verhältnisses der IGBE der damaligen Bundesregierung in Bonn und deren Wirtschaftspolitik gegenüber zu inszenieren. In den Ortsgruppen rückten politisch brisante Fragen schon allein dadurch in den Hintergrund, da sie nur noch ein Thema unter anderen waren. In den Ortsgruppen wurden gleichrangig neben den Arbeits- und Lohnproblemen sozialversicherungsrechtliche Fragen, die Betreuung der Rentnermitglieder, Abhaltung von Hausfrauennachmittagen, Bunten Abenden, Probleme der Traditions- und

Arbeitervereine etc. abgehandelt. Hier waren auch nicht die aktiven Mitglieder wie in den Betriebsgruppen dominierend, sondern zwischen den von den erörterten Themen vorrangig betroffenen und den anderen Gruppierungen mußte jeweils ein Kompromiß erzielt werden. Zwar versuchten auch weiter einzelne Mitglieder, Beschlüsse mit von der Organisationspolitik abweichenden politischen Zielsetzungen durchzusetzen, jedoch gelang es der IGBE langfristig, diese weitgehend zu isolieren. Hier wirkte sich die Dichte der persönlichen Beziehungen in den Ortsgruppen vorteilhaft für die Organisation aus. Kritische Mitglieder wurden durch die IGBE als Kommunisten stigmatisiert (was sich im Zuge der Entwicklung des Ost-West-Gegensatzes als sehr wirkungsvoll erwies). Ihre Aktivitäten waren, nachdem sie erstmals als Kommunisten gekennzeichnet waren, in den Ortsgruppen von vornherein zum Scheitern verurteilt. Da hier "jeder jeden kannte"¹, konnten Aktivitäten einzelner Mitglieder insofern deutliche Grenzen gesetzt werden, da auch sachbezogenen Argumenten eines als Kommunisten "gebrandmarkten" Mitgliedes jederzeit andere Motive unterstellt werden konnten. Die Mehrzahl der aktiven (nicht kommunistischen) Mitglieder wurde in der Folgezeit durch die Wiederbelebung der Traditionspflege, durch die verstärkte Hervorhebung traditionaler Elemente in den Beziehungen durch die Organisation wieder an die IGBE gebunden. Mit der Reaktivierung der Bergarbeitertradition bewirkte die Gewerkschaft bei einem großen Teil der Bergarbeiter eine Rückbesinnung auf ein kulturelles Wertsystem und eine hiermit korrespondierende gesellschaftliche Standortbestimmung, die -

1) Vgl. hierzu auch Schrumpf, E., a.a.C., S. 44

wie die Geschichte der Bergarbeiter gezeigt hatte - langfristig politische Konfliktpotentiale in neu-tralisierte Bereiche der kollektiven Lebensrege-lung einbinden konnte.

Man kann zusammenfassend feststellen, daß die IGBE das Problem der Mitgliederrekrutierung und -inte-gration zumindestens für die Arbeitermitglieder auf eine Art und Weise löste, die es ihr ermöglichte, eine Organisationspolitik relativ unabhängig von den unmittelbaren Motivationen ihrer Mitglieder zu betreiben.¹ Auf diese Weise konnte sie die durch die Integration gegensätzlicher kultureller Wertsysteme entstandene Einheitsgewerkschaft über eine kritische Anfangsphase stabilisieren, denn die Verlagerung der Rekrutierungsarbeit in den Privatbereich der Berg-arbeiter, der nicht zuletzt durch die Aktivitäten der IGBE wieder eine an tradierten Wertvorstellungen orientierte Gemeinschaft in den jeweiligen Wohnge-bieten geworden war, verschaffte der Organisations-spitze eine gewisse Flexibilität in ihrem Handlungs-vermögen. Denn eine Bindung der Mitglieder über diffuse gemeinschaftliche Beziehungen läßt der Or-ganisation einen wesentlich breiteren Handlungs-spielraum, als eine Bindung über konkret ausformulier-te politische Zielvorstellungen. Bis zum Beginn der Kohlenkrise funktionierte dieses System der Rekrutie-rung und Integration von Mitgliedern, für das es in der westdeutschen Gewerkschaftsbewegung nach 1949

1) Laut Luhmann ist es das Problem aller komplexen Organi-sationen jenseits eines gewissen Komplexitätsgrades, Wege zur Ablösung der Organisationspolitik von den Mit-gliedermotivationen zu finden, vgl. Luhmann, N., Zweck-begriff und Systemrationalität, Tübingen 1968

keinen vergleichbaren Fall gibt. Kommunistischen Gewerkschaftern, den härtesten Opponenten gegen eine aktive Wiederbelebung traditionaler Elemente in den Beziehungen Organisation und Mitglieder, war durch die Strukturentscheidung, die organisatorische Basisarbeit aus den Betrieben heraus in die Ortsgruppen¹ zu verlegen, jede Möglichkeit für eine erfolgreiche Agitation genommen. Selbst als die Unternehmer 1953 die betriebliche Beitragskassierung aufkündigten und die Mitgliederzahlen in den nächsten Jahren sanken, da die Beschäftigten- und Mitgliederfluktuation über die Ortsgruppen nicht ausreichend zu kontrollieren war, konnte die IGBE den Organisationsgrad über die dichten gemeinschaftlichen Beziehungen in den Ortsgruppen auf hohem Niveau stabilisieren. Auf jeden Arbeiter, der in den geschlossenen Wohngebieten des Bergbaus wohnte, lastete ein starker moralischer Druck, sich der Organisation anzuschließen. Langfristig war für den einzelnen und seine Familie die mit einer Nichtmitgliedschaft verbundene Isolierung kaum durchzuhalten. Entweder man schloß sich der Gewerkschaft an oder man wechselte den Wohnort.

Die von der IGBE in den Wohnorten eingerichteten Ortsgruppen waren seinerzeit Zentrum des sozialen Lebens der Bergarbeiter. Das gesamte, von den Bergarbeitern

1) Nachträglich konnte die Entscheidung des Hauptvorstandes gegen die Betriebsgruppen noch durch die 1953 erfolgte Aufkündigung der Betriebskassierung des Beitrages als unumgänglicher organisatorischer Sachzwang legitimieren. Denn ohne eine kooperative Unterstützung der Unternehmer war in den Betrieben eine karteimäßige Mitgliedererfassung, regelmäßige Beitragskassierung damals für die IGBE nicht durchführbar. S.auch Jahrbuch der IGB 1953, S. 205 ff

sehr ausgiebig gepflegte Vereinsleben, lief über die Ortsgruppen. Probleme der Daseinsvorsorge wurden hier erörtert bzw. es erfolgten Beratungen für alle Lebensbereiche durch die IGBE. Ebenso wurde die Betreuung in der Kranken- und Sozialversicherung (Knappschaftsversicherungen) weitgehend über die Ortsgruppen abgewickelt. Die Gewerkschaft trat den Mitgliedern als eine Organisation gegenüber, die alle Bereiche des sozialen Lebens regelte.

Den Angestellten im Bergbau, deren Milieu und verhaltensleitende Wertsysteme zumindestens in den fünfziger Jahren sich eindeutig von dem der Bergarbeiter unterschied und die durch die Ortsgruppen nicht zu integrieren waren, billigte die IGBE eigene Angestelltenortsgruppen zu. Sie wurden dadurch, daß sie sich in der Organisation besonders repräsentiert sahen¹, offensichtlich prinzipiell gewerkschaftlich organisierbar. Der hohe Organisationsgrad von ca. 60 % bis 65 % in den fünfziger Jahren ist dadurch nicht erklärbar.

Es ergibt sich eine Diskrepanz zwischen der nach Croner² allen Angestellten gemeinsamen ideologischen Haltung, die eine Abgrenzung auch gegenüber gewerkschaftlichen Organisationsansprüchen ermöglichte, und dem hohen Organisationsgrad der Angestellten.

1) Nach Kleingartner sind Angestellte nur dann gewerkschaftlich organisierbar, wenn sie ihre Interessen gesondert in den Organisationen repräsentiert sehen. Vgl. Kleingartner, A., The Organization of White-Collar Workers, in British Journal of Industrial Relations, 1968

2) Vgl. Croner, F., Soziologie der Angestellten, Köln-Berlin 1962

Auflösen läßt sich dieser Widerspruch nur, wenn eine nach Croner zweite charakteristische Eigentümlichkeit des Angestellten - das Wissen um seine Karrierechancen - mit in die Analyse einbezogen wird. Geht man davon aus, daß die Karrierechancen das eigentlich charakteristische im Selbstverständnis der Angestellten ist, auf das letztlich auch die gemeinsame Haltung zurückgeführt werden kann, so werden auch die gewerkschaftlichen Rekrutierungserfolge erklärbar. Denn nach dem Montanmitbestimmungsgesetz besitzt die IGBE durch den Arbeitsdirektor, der faktisch ein Vertreter dieser Gewerkschaft ist, eine starke Position in den Unternehmen. Zwar wurde die Position der Gewerkschaften darüber hinaus - wie es Bain für unabdingbar hielt - weder durch die unternehmerische Politik noch durch die weitere staatliche Gesetzgebung gefördert, jedoch waren die Gewerkschaften durch die Person des Arbeitsdirektors ein relevanter Faktor im individualistischen Karrieredenken der Angestellten geworden. Karrierepläne der Angestellten konnten prinzipiell durch den Arbeitsdirektor, dem die Personalabteilung unterstand, durchkreuzt werden. Eine Gewerkschaftsmitgliedschaft war somit für den einzelnen Angestellten eine durchaus rationale Anpassung an vorgegebene Verhältnisse, die mit dem individualistischen Aufstiegsdenken vereinbar war. Erleichtert wurde der Gewerkschaftsbeitritt noch durch die organisationsstrukturelle Anpassung der IGBE an die spezifische Angestelltenmentalität. In den Angestelltenortsgruppen konnten die Angestellten abge sondert von den durch die Tradition der Bergarbeiter geprägten Ortsgruppen ein relativ autonomes Eigenleben führen.

Mit dem Beginn der Kohlenkrise setzte ein allmählicher Wandel in den Rekrutierungsbedingungen im Bergbau ein. Die gemeinschaftlich strukturierten Sozialbeziehungen in den Wohngebieten der Bergarbeiter wurden - wie bereits erwähnt - tendenziell aufgelöst. Die IGBE paßte sich dem Wandel dadurch an, indem sie die Rekrutierungsarbeit in die Betriebe verlegte. Es folgte nach 1960 ein systematischer Ausbau der Betriebsgewerkschaftsausschüsse und Vertrauensleute. Mit diesen Maßnahmen versuchte die Organisation, in den Betrieben eine betriebliche Solidaritätsgemeinschaft zu stabilisieren. Jeder Betriebsratsvertreter der IGBE war angewiesen, bereits beim Einstellungsgespräch den Arbeitnehmer über die Vorteile einer Mitgliedschaft aufzuklären und, unter Verweis auf den bereits existierenden hohen Organisationsgrad, auf die normative Verpflichtung eines jeden, sich dieser Betriebsgemeinschaft anzuschließen, hinzuweisen.

Die Stagnation und der teilweise Rückgang des Organisationsgrades bis 1965 zeigen aber, daß diesem Versuch, eine tradierte Beziehungsstruktur durch organisatorische Aktivitäten zumindestens partiell fortzuführen, Grenzen gesetzt waren. Auch direkte und gezielte organisatorische Aktivitäten, wie zentrale Werbeaktionen 1960/61, Hausbesuche durch ehrenamtliche Funktionäre, Ausbau einer den Rekrutierungsbemühungen angepaßten Bildungsarbeit etc. konnte diese Entwicklung nicht aufhalten. Die IGBE war in eine Situation geraten, in der nach M.Olson¹ unter dem Gesichtspunkt der individuellen Interessen der Mitglieder ein Beitritt zu Gewerkschaft nicht mehr rational und notwendig war,

¹) Vgl. Olson, M., The Logic of Collective Action, Cambridge, Mass. 1965

da ihm die Leistungen der Gewerkschaften auch so zufallen. Die von Olson auf der Basis eines formalen Modell rationalen Handelns entwickelte Hypothese geht davon aus, daß bei zunehmender Größe sozialer Organisationen deren Leistungen zu kollektiven Gütern werden, von deren Nutzung prinzipiell niemand ausgeschlossen werden kann. In dem Moment, in dem die Tarifverträge der Gewerkschaften allgemeinverbindlich werden - so wie es faktisch in der BRD auch ist - die tariflichen Leistungen auch Nichtmitgliedern zufallen, besteht für Arbeitnehmer nach Olson keine rationale Notwendigkeit mehr, sich der Organisation anzuschließen. Es sei denn, die Organisation kann sich die Unterstützung durch Zwang (was bei der starken Betonung und rechtlichen Absicherung der "negativen Koalitionsfreiheit" nicht möglich ist) oder durch "andere äußere Anreize" (some outside inducements) verschaffen.¹ Die "outside inducements" bestehen nach Olson in individualisierbaren Leistungen, die über das "kollektive Gut" hinaus nur Organisationsmitgliedern gewährt werden können. Beispiele für diese spezifischen Anreize sind bei Olson normative Faktoren, wie soziales Prestige und soziale Integration in die Gruppe (die Basis hierfür war im Bergbau durch die sozio-ökonomische Entwicklung zerstört) oder instrumentell-rationale Faktoren, wie individuelle wirtschaftliche Vorteile durch die Mitgliedschaft. Für die Arbeiter, die von dem Beschäftigtenabbau am stärksten betroffen waren, brachte eine Mitgliedschaft zu Beginn der sechziger Jahre keinerlei Vorteile mehr, da Mitglieder und Nichtmitglieder vom Beschäftigtenabbau in gleichermaßen rigider Weise betroffen waren. Für Angestellte

1) Vgl. Olson, M., a.a.O., S. 44

dagegen, die weit weniger in ihrer Arbeitsplatzsicherheit durch die Kohlenkrise bedroht waren, wurde durch die einsetzenden Konzentrationsprozesse ein kollektiver Interessenvertreter eher notwendiger, da mit der Konzentration der Förderung auf weniger aber größere Zechen, individualistische Strategien der Interessendurchsetzung immer schwieriger wurden.

Nach 1966 stieg dann der Organisationsgrad wieder kontinuierlich an. Bei den Arbeitern des Steinkohlenbergbaus betrug die Steigerung in nur neun Jahren 29,2 %. Von 66,4 % war der Organisationsgrad auf die erstaunliche Höhe von 95,6 % gestiegen. Dieser Anstieg ist nun nicht mit der Entwicklung spezifischer effizienter Rekrutierungsstrategien zu erklären, noch läßt sie sich auf eine besondere bewußtseinsbildende Aufklärungsarbeit, die traditionelle informelle Mechanismen im organisatorischen Vorfeld (Gruppenbeziehungen in den Betrieben) reaktivierte, zurückführen. Entscheidend hierfür war ein Wandel im politischen System, der einen umfassenden, gesellschaftlichen Anerkennungsprozeß der IGBE durch Staat und Unternehmer auslöste.

Zumindestens bis zum Jahre 1965 bestand im Bergbau trotz der formal engen Kooperation auf der Basis des Montanmitbestimmungsgesetzes zwischen den Unternehmern und der IGBE eine eher konfliktorische als kooperative Beziehung. Die Kooperationsangebote der Gewerkschaft wurden von den Unternehmern weitgehend abgeblockt. Auch alle Versuche, auf staatlicher Ebene an den Entscheidungen, die die Zukunft des Bergbaus betrafen, beteiligt zu werden, führten zu keinem greifbaren Erfolg.

Mit der Bildung der Großen Koalition trat allmählich eine Wende in den Beziehungen zwischen Staat, Unternehmer und Gewerkschaften ein. Die Beteiligung von SPD-Ministern an der Bundesregierung deuteten für die Zukunft eine größere Übereinstimmung der Politik der Bundesregierung mit der Gewerkschaftspolitik an.¹ Für jedermann erkennbar, wurde diese Entwicklung auf gesamtwirtschaftlicher Ebene durch die Beteiligung der Gewerkschaften an der konzertierten Aktion, im Bergbau durch die Einbeziehung der IGBE in die Verhandlungen zur Neuordnung des Steinkohlenbergbaus im Rahmen einer längerfristigen Planung zur Energieversorgung. Die IGBE konnte ihre Forderungen nach einer Einheitsgesellschaft im Ruhrbergbau - der sich bisher Staat und Unternehmer widersetzt hatten - durchsetzen. Einschränkend muß hierzu allerdings gesagt werden, daß sich die Strukturkrise im Bergbau dermaßen zugespitzt hatte, daß sich weder kurzfristig noch langfristig für private Unternehmer Gewinnerwartungen im Bergbau realisieren ließen. Die bisherigen Unternehmer konnten nach ihrer Zustimmung zur geplanten Einheitsgesellschaft mit staatlicher Unterstützung ihre Anteile zu relativ günstigen Bedingungen veräußern. Den Erlös mußten sie allerdings wieder in anderen Industriezweigen im Ruhrgebiet investieren.

Als sich Anfang 1967 diese Entwicklung (Anerkennung der IGBE als gleichberechtigter Partner bei der zukünftigen Gestaltung des Bergbaus) abzeichnete, trat

1) nach Bain/Price ein mit entscheidender Faktor für die weitere Entwicklung des Organisationsverhältnisses. Vgl. Bain, G.S., Price R., Union Growth and Employment Trends in the United Kingdom, British Journal of Industrial Relations 1972, S. 366 - 382

eine deutliche "Versachlichung" der Beziehungen Arbeitgeber/Gewerkschaften in den Betrieben ein. Die Unternehmer, die bisher den Mitbestimmungsvertretern der IGBE gegenüber in einem ablehnenden Spannungsverhältnis standen, gaben ihre Anti-Haltung auf und strebten jetzt selbst eine Kooperation bei der zukünftigen Planung an.

Einen sichtbaren Niederschlag fand diese veränderte Politik der Unternehmen bereits Anfang 1967 als die Unternehmer ihren Beschluß von 1953, mit dem die betriebliche Kassierung des Gewerkschaftsbeitrages durch das Lohnbüro aufgehoben war, wieder rückgängig machten und einer Einbehaltung des Beitrages durch die Lohnbüros zustimmten. Es wurde insgesamt eine Entwicklung eingeleitet, die als eine von Staat und Unternehmern tolerierte und akzeptierte betriebliche Befestigung der IGBE zu bezeichnen ist. Einen ersten Höhepunkt und Abschluß erreichte diese Entwicklung 1969 mit der Gründung der Ruhrkohle AG. Nicht nur, daß die aktive Beteiligung der Gewerkschaft bei der Planung für jedermann erkennbar die gesellschaftliche Relevanz der IGBE widerspiegelte, es gelang ihr zusätzlich die Mitbestimmung auf die Betriebsebene durch eine Zusatzvereinbarung auszudehnen. Dem jeweiligen Werksdirektor wurde ein Betriebsdirektor für die Produktion und einer für Personal- und Sozialfragen unterstellt. Der Betriebsdirektor für Personal- und Sozialfragen wird auf Vorschlag des Arbeitsdirektors berufen, wobei die Auswahl in enger Zusammenarbeit mit dem Hauptvorstand der IGBE erfolgt. Damit haben die Anerkennungsbestrebungen der IGBE auch auf Betriebsebene zu einem formal abgesicherten Erfolg geführt, der für die weiteren Rekrutierungschancen nicht unerheblich sein dürfte.

Insbesondere unumgänglich wird dem einzelnen Arbeitnehmer eine Mitgliedschaft in der Gewerkschaft bei den andauernden Konzentrationsprozessen und Stilllegungen im Steinkohlenbergbau erscheinen, über die in dieser Branche mit ihrer hohen Unternehmenskonzentration auf einer Ebene entschieden wird, die für die einzelnen einen nahezu völlig anonymen Charakter hat. Selbst wenn er noch Kenntnisse über den verzweigten Aufbau der Ruhrkohle AG mit ihrer Vielzahl von Betrieben, Betriebsführungsgesellschaften und der Dachorganisation besitzt, entziehen sich die eigentlichen Träger der unternehmerischen Macht, die Kapitalsanteilseigner, ihre Vertreter im Aufsichtsrat, der Staat, der über für den einzelnen Arbeitnehmer nicht überschaubare Schachtelbeziehungen Hauptaktionär der Ruhrkohle AG ist, einem rationalen Zugriff und sind für die einzelnen in ihrem Verhalten und Handeln in keiner Weise kontrollierbar. Nur durch Anlehnung an die IGBE, die in allen für die Situation des einzelnen entscheidenden Gremien vertreten ist, kann der einzelne eine Berücksichtigung seiner Interessen in diesen komplexen Organisationen erwarten. Die aus tradierten normativen Bindungen entlassenen Bergarbeiter fanden auf diese Weise über eine vorübergehende Entfremdungsphase wieder eine Bindung an die Gewerkschaft, die jetzt allerdings in wesentlich affektiv neutraleren und rationalen Erwartungen wurzelt.

Konkret in Rekrutierungserfolg umgesetzt werden konnte der Anerkennungsprozeß der IGBE durch eine direkte und verantwortliche Beteiligung der Gewerkschaftsvertreter bei Planungen von Zechenstillegungen, bei der Verabschiedung von Sozialplänen oder Verlegungen der Belegschaft auf andere rentablere Zechen. Denn die Belegschaft wurde bei Zechenstillegungen seit 1969 nicht mehr entlassen, sondern nach differenzierten Sozial-

plänen auf andere Zechen verlegt, zur Umschulung empfohlen oder konnten unter Inanspruchnahme einer finanziellen Abfindung freiwillig kündigen. Diese Sozialpläne hatte die IGBE in den der Gründung der Ruhrkohle AG vorausgehenden Verhandlungen mit Staat und Unternehmern durchgesetzt.

Exemplarisch soll hier die dominierende Rolle der IGBE in den Zukunftserwartungen der Arbeitnehmer im Bergbau und deren Arbeitsbedingungen und -entlohnungen am Beispiel der Stilllegung der Zeche Jacobi geschildert werden:¹

Die Zeche Jacobi liegt in einem alten Abbaugbiet des Ruhrgebietes zwischen Bottrop und Oberhausen, in einer Gegend, die bereits vom äußeren her typischen "Reviercharakter" hat mit ihren teilweise bereits stillgelegten Zechen und Kokereien in der Umgebung und einigen noch typischen Bergarbeitersiedlungen. Die Zeche Jacobi war eine der mittleren Produktionsstätten innerhalb der Bergbau AG Oberhausen, einer der Betriebsführungsgesellschaften der Ruhrkohle AG. Da die Kohlenvorräte sich langsam in diesem Abbaufeld erschöpften, zudem ungünstige Abbaubedingungen und fehlende Mechanisierungsmöglichkeiten eine rentable Förderung nicht mehr zuließen, wurde bereits 1972 die Stilllegung geplant.

Am 8.12.1972 informierte der Arbeitsdirektor den Vorsitzenden und stellvertretenden Vorsitzenden des Betriebsrates, der daraufhin mit der gesamten Direktion von sich aus in Kontakt trat und weitere Maßnahmen

1) Die gesamten Daten über den Ablauf der Zechenstilllegung sind der Fallstudie "Die Stilllegung der Zeche" in: Weltz, F., Innovation, Beschäftigungspolitik und industrielle Beziehungen, München 1976, entnommen. Diese detaillierte Schilderung wurde durch einiges qualitatives Material aus einem eigens hierfür geführten Interview ergänzt und vertieft.

beriet. Die weiteren Planungen und Entwicklungen vollzogen sich nach einem in bereits ähnlichen Fällen bewährten Schema. Bereits im Januar wurden der Oberbürgermeister der Stadt Oberhausen und die Belegschaft von der Unumgänglichkeit einer Stilllegung informiert, wobei allen Beteiligten bereits klar war, daß ein Sozialplan in Vorbereitung war, der Entlassungen und soziale Härten durch die Stilllegung weitgehend verhindern konnte.

Am 1.4.1973 trat der Sozialplan in Kraft und ein Betreuungsbüro wurde für die Betroffenen auf dem Zechengelände eingerichtet. Von nun an wurden die weiteren Phasen der Stilllegung, die sich exakt über ein Jahr erstreckten, soweit sie die Arbeitnehmer betrafen, faktisch in alleiniger Zuständigkeit der IGBE durchgeführt. Nachdem vier Tage, bevor der Sozialplan offiziell in Kraft trat, der Arbeitsdirektor die Belegschaft noch einmal über den Ablauf der Stilllegungsmaßnahmen unterrichtet hatte, erhielt jeder Arbeitnehmer ein Schreiben des Vorstandes mit einem Verlegungsangebot auf eine andere Zeche, Umschulungsmöglichkeiten etc. Jeder Arbeitnehmer hat des weiteren in der folgenden Zeit die Möglichkeit, sich in dem nun eingerichteten Betreuungsbüro individuell über seine weiteren Zukunftschancen beraten zu lassen. In diesem Betreuungsbüro waren faktisch sämtliche Spitzenvertreter der IGBE an dieser Zeche (Betriebsräte, zeitweilig auch der "Sozialdirektor") bzw. von den Weisungen der IGBE-Vertreter abhängige Angestellte (Fachleute aus der dem Arbeitsdirektor unterstehenden Personalabteilung) "rund um die Uhr" tätig und schafften es auf diese Weise tatsächlich, jeden der 3500 Beschäftigten in einem Einzelgespräch zu betreuen. Diese Verbindung von persönlichen Bera-

tungen der Arbeitnehmer und formalrechtlich abgesicherten gleichberechtigtem Mitspracherecht auf Unternehmens- und Betriebsebene, führt die Beziehungen Arbeitnehmer/Gewerkschaft auf eine Ebene, in der die rational-instrumentellen Bindungen wieder mit affektiven (persönlichen) Beziehungen durchgesetzt werden.

Im einzelnen führte der Sozialplan für die Beschäftigten zu folgenden Lösungen:

Gut 400 der Beschäftigten wurden von den Stilllegungsmaßnahmen nicht betroffen, da ein Teil der alten Schachtanlage im Verbund mit einer anderen Zeche weitergeführt wurde. 2155 konnten auf andere Schachtanlagen verlegt werden. Es handelte sich hier vorwiegend um untertage beschäftigte Arbeiter und Angestellte. 883 Belegschaftsmitglieder wurden offiziell als Abgänge bezeichnet. 70 Beschäftigte kündigten von sich aus, 78 im gegenseitigen Einvernehmen, 24 schieden wegen Erwerbsunfähigkeit aus, 142 aus "sonstigen Gründen". Von den knapp 500, denen durch die Zeche gekündigt wurde, erhielten über 400 Anpassungsgeld, Lohnbeihilfen bei anderweitiger Beschäftigung, Umschulungszulagen etc. Für den Großteil der Beschäftigten bedeutete die Zechenstillegung kaum soziale Unsicherheit, wenn auch mit Sicherheit sich hinter den "sonstigen Gekündigten" einige Härtefälle verbergen. Entscheidend für die IGBE ist aber, daß jeder Arbeitnehmer (das gilt auch für Angestellte gleich welcher Qualifikationsstufe) in dieser strukturell gefährdeten Branche, seine unmittelbaren Interessen nur noch gemeinsam mit der IGBE verfolgen kann, eine Mitgliedschaft letztlich eine Frage der Existenzsicherung ist.

Der IGBE war es durch einen systematischen Ausbau und Befestigung ihrer Einflußsphäre auf Staats- und Unternehmensebene (was bei der hohen Unternehmenskonzentration faktisch Branchenebene bedeutet) und deren Ausdehnung auf Betriebsebene gelungen, das Problem der Mitgliederrekrutierung und -bindung auf eine Weise zu lösen, die die Organisation in diesem substantiellen Bereich nahezu völlig von allen organisatorischen Anstrengungen befreite. Ähnlich wie in der Zeit vor der Bergbaukrise, als eine Mitgliedschaft für den einzelnen insofern unumgänglich war, da sie ein integrierter Bestandteil der gemeinschaftlich strukturierten Sozialbeziehungen war, konnte sich auch jetzt der einzelne Arbeitnehmer einer Mitgliedschaft so gut wie nicht entziehen - allerdings vor einem vollständig gewandelten sozio-kulturellen Hintergrund. Waren vorher kollektive Daseinsdeutungen und die in ihnen wurzelnden tradierten solidarischen Bindungen Basis einer Mitgliedschaft, ist es jetzt die wachsende Diskrepanz zwischen einem gesamtgesellschaftlich verbindlichen, individualistischen Rolleninterpretationen fördernden Wertsystem - in das auch die Bergarbeiter partiell integriert sind - und die zunehmende Abhängigkeit von kollektiven Interessenvertretungsorganen bei der Durchsetzung zentraler Ziele aus dem Bereich der unmittelbaren Daseinsvorsorge. Hinzu kommt noch, daß die zentrale Rolle der IGBE bei der Verteilung sozialpolitischer Leistungen, es dem einzelnen augenscheinlich macht, daß er bei einer Nichtmitgliedschaft von bestimmten Vorteilen durchaus ausgeschlossen werden könnte.

Zusammenfassend kann zur Problematik gewerkschaftlicher Mitgliederrekrutierung im Bergbau festgehalten werden, daß nach Auflösung tradierter gemeinschaft-

licher und solidarischer Bindungen in den Beziehungen zwischen der Organisation und den Mitgliedern auch für die Arbeitermitglieder eine Gewerkschaftsmitgliedschaft den Charakter einer nicht zwingend notwendigen Verpflichtung bekommt. Eine Gewerkschaftsmitgliedschaft wird erst dann wieder attraktiv, wenn es der Organisation in Verhandlungen mit Staat und Unternehmern gelingt, diese normativen Defizite durch andere Formen der sozialen Kontrolle zu ersetzen. Konkret bedeutet dies für die Gewerkschaft, durch Arrangements mit Staat und Unternehmern eine Beteiligung an der Lösung sozialer und wirtschaftlicher Probleme in den Unternehmen zu erreichen. Die Gewerkschaft bekommt dadurch wieder Zugang zu für die Daseinssicherung der Arbeitnehmer ~~knapper~~ werdenden Mitteln, die sie nötigenfalls als Sanktionsmittel gegen Beitrittsunwillige einsetzen kann.¹

Von besonderem Interesse in diesem Zusammenhang ist, daß die tiefgreifenden sozio-ökonomischen Wandlungsprozesse im Bergbau, mit ihren weitreichenden Konsequenzen für die Mitgliederrekrutierung und -integration, die Organisationsstrukturen der IGBE insgesamt nur wenig verändert haben. Welche Faktoren und Mechanismen diese relative

1) Diese Schlußfolgerungen stimmen mit Einschränkungen mit dem theoretischen Erklärungsansatz Cleggs überein. Nach Clegg ist die Höhe des Organisationsgrades in erster Linie von den "Organisationssicherungen" (union security im angelsächsischen Sprachgebrauch), die die Gewerkschaften von Staat und Unternehmern erreichen, abhängig. Der darüber hinausgehenden Argumentation Cleggs, nach der die Höhe des Organisationsgrades auch von dem Ausmaß und der Intensität der Tarifverhandlungen abhängig ist, kann hier nicht gefolgt werden. Über Tarifverhandlungen können in der Bundesrepublik durch die mehr oder weniger reglementierenden Vorgaben staatlicher Wirtschaftspolitik langfristig keine dauerhaften Mobilisierungserfolge mehr erreicht werden. Vgl. Clegg, H., Trade Unionism and Collective Bargaining. A Theory bases on Comparisons of Six Countries, Oxford 1976

Stabilität bestehender Organisationsstrukturen begünstigten und durch welche Reaktionen und partiellen Anpassungen innerhalb des vorgegebenen organisatorischen Rahmens die IGBE sich ihre Handlungsfähigkeit bewahren suchte, steht im Mittelpunkt der folgenden Darstellung.

V. Organisationsstrukturelle Entwicklungstendenzen der Industriegewerkschaft Bergbau und Energie

Geprägt wurde die organisationsstrukturelle Entwicklung der IGBE durch ihre Organisationsform als politische Einheitsgewerkschaft und die Einheitsgewerkschaften strukturell allein möglichen Strategien gesellschaftlicher Interessendurchsetzung. Diese Form der Interessendurchsetzung kann nach Eliassen¹ als Repräsentationsstrategie bezeichnet werden. Repräsentationsstrategie bedeutet nach Eliassen, daß Gewerkschaften politische Einflußnahme auf staatliche Entscheidungen durch eine enge Kooperation mit politischen Parteien oder durch eine eigene Beteiligung an staatlichen Entscheidungsgremien suchen. Den Unternehmen bieten sie eine Konflikteingrenzung oder -auflösung durch die gewerkschaftliche Mitbestimmung an. Die Erfolge dieser Strategie und die dadurch eingeleitete gesellschaftliche Integration der Gewerkschaften in der Bundesrepublik zogen nach Hirsch² eine Entwicklung nach sich, in der Apathie auf Seiten der Mitglieder und Oligarchie auf Seiten des Funktionärsapparates in Wechselwirkung standen.

Diese These erfaßt aber nur einen Aspekt der tatsächlichen Entwicklung. Denn für die Gewerkschaften stellt sich auch bei einem gesellschaftlichen Machtzuwachs durch eine Repräsentation in allen wichtigen gesamtgesellschaftlichen Entscheidungsgremien weiter das Problem, ihren Vertretungsanspruch ihren Mitgliedern gegen-

1) Eliassen, K., Politische Beteiligung und parteipolitische Bindung der Gewerkschaften in Westeuropa, in: Soziale Welt 1973, S. 455-474

2) Vgl. Hirsch, J., Die öffentlichen Funktionen der Gewerkschaften, Stuttgart 1966, S. 137 ff

über legitimieren zu können. Nach Weitbrecht¹ beschaffen sich die Gewerkschaften die nötige Legitimation für ihr Handeln durch Mechanismen, die als Quasi-Partizipationsprozesse zu bezeichnen sind. Durch eine Beteiligung in den Gremien auf den verschiedenen Organisationsebenen wird danach den Mitgliedern das Gefühl vermittelt, die Ergebnisse der innerorganisatorischen Entscheidungsprozesse (bei Weitbrecht Ergebnisse der Tarifrunden) seien Resultate der Willensbildungsprozesse in den Partizipationsmechanismen. Das organisatorische Problem der Quasi-Partizipation besteht nach Weitbrecht darin, daß die tatsächlichen organisatorischen Entscheidungsprozesse isoliert von jeder direkten Mitgliederbeteiligung ablaufen müssen, bzw. der Willensbildungsprozeß in den Beteiligungsgremien der Mitglieder so weit beeinflußbar bleiben muß, daß die in diesen Organen stattfindenden Meinungsbildungsprozesse problemlos zu denselben Ergebnissen "geführt" werden können, wie sie an anderer Stelle bereits vorformuliert waren.

Damit spricht Weitbrecht das zentrale innerorganisatorische Dilemma politischer Einheitsgewerkschaften an, die einerseits in dem weitgehend versachlichten Verteilungskonflikt handlungsfähig sein müssen. Andererseits vor dem Problem stehen, Kontrollmöglichkeiten über das Mitgliederverhalten zu bewahren.² Handlungsfähig gegenüber den Arbeitgebern bleiben

1) Vgl. Weitbrecht, H.J., Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie, Berlin 1969

2) S. hierzu auch Bergmann, J., Organisationsinterne Prozesse in kooperativen Gewerkschaften, in: Leviathan 1973, S.242-253

die Gewerkschaften langfristig aber nur, wenn sie über fachlich geschulte Verhandlungs- und Entscheidungsgremien verfügen, die innerhalb der durch die wirtschaftliche Entwicklung und die wirtschaftspolitischen Zielsetzungen der Bundesregierung vorgegebenen Grenzwerte gewerkschaftliche Forderungen in effizienter Weise vertreten können. Die Lösung dieses Problems führt zu einer Erhöhung der administrativen Effizienz (Bürokratisierung) der Gewerkschaften mit allen die normative Bindungsfähigkeit der Organisation einschränkenden Nebenfolgen. Es entwickelt sich für die Gewerkschaften das innerorganisatorische Dilemma wie es in der funktionalistischen Organisationstheorie formuliert ist.¹ Danach können notwendige innerorganisatorische Anpassungen an bestimmte Probleme dadurch zu neuen Problemen führen, da die zur Lösung des ersten Problems getroffenen Strukturentscheidungen die Handlungsfähigkeit der Organisation in anderen Bereichen einschränken können. In dem Moment, in dem die neugeschaffenen Probleme bewußt werden, stimulieren sie zu erneuten organisationsstrukturellen Anpassungen. Es ergibt sich daraus, daß bestimmte Probleme nur um den Preis einer Verursachung eines neuen Problems gelöst werden können, nach Blau in der strukturellen Entwicklung der Organisation eine Eigendynamik, die die Anpassungsfähigkeit der Organisationen gegenüber dem externen Wandel erhöht.

Dieser Ansatz vermag zwar das besondere Problem des innerorganisatorischen Dilemmas der Gewerkschaften weiter zu klären und ermöglicht vergleichende Schluß-

1) Zur funktionalistischen Organisationstheorie s. Blau, P., The Dynamics of Bureaucracy, Chicago 1953; Blau, P., Exchange and Power in Social Life, New York 1964

folgerungen zwischen gewerkschaftliche und andere Organisationen, er vermag aber nicht das Charakteristische, das Gewerkschaften von anderen Organisationen unterscheidet, zu erfassen. Die aus dieser Forschungsrichtung hervorgegangenen Typologien, in denen Gewerkschaften als soziale Systeme eingeordnet wurden, die sich von anderen Systemen nur durch einen andersgearteten Mitgliederkreis (freiwillige Mitgliedschaft), einem inhaltlich anders strukturierten Zielsystem, besonderen Formen der Mitgliederbeteiligung etc. unterscheiden, ansonsten aber ähnliche Systemprobleme zu lösen haben, bleiben unbefriedigend.¹ Auch die von Blau/Scott² entwickelte Typologie, nach der Gewerkschaften als Organisationen zwischen Arbeits- und Dienstleistungsorganisationen einzuordnen sind, tragen nicht zu einem weiterführenden Verständnis der besonderen Organisationsprobleme von Gewerkschaften bei. Diese Typologien, die insbesondere die Ähnlichkeit zwischen Organisationen mit freiwilliger Mitgliedschaft betonen, deuten auf eine weitere organisatorische Entwicklung der Gewerkschaften hin, mit der sie sich einer Organisation wie dem Allgemeinen Deutschen Automobilclub (ADAC) nähern. Aus dem bisher Entwickelten dürfte zumindestens annäherungsweise hervorgegangen sein, daß bei den besonderen Umweltproblemen der Gewerkschaften diese Entwicklung unwahrscheinlich ist.

- 1) S. hierzu insbesondere R. Mayntz, Soziologie der Organisation, Hamburg 1963, aber auch theoretisch grundlegend für diesen Ansatz: T. Parsons, A Sociological Approach to the Theory of Organizations, in: Structure and Process in Modern Societies, Glencoe 1960
- 2) Vgl. Blau, P.M., Scott, W.R., Formal Organizations, London 1963, S. 232

Die in dieser Arbeit angewandte empirische und analytische Vorgehensweise knüpft an die als Klassiker in der Gewerkschaftsforschung einzu-stufende Studie von S. und B. Webb¹ an, in der der besondere Charakter gewerkschaftlicher Organi-sationen in den Mittelpunkt der Analyse stand. Ebenso an die Studien von Roberts² und Turner³, die diese Vorgehensweise weiter vertieften und differenzierten. Charakteristisches Strukturmerk-mal der IGBE ist, daß sie die Probleme der Mitglie-derintegration über tradierte Partizipationsor-gane zu lösen versuchte und auf ihre tendenzielle gesellschaftliche Integration und Beteiligung an staatlichen und unternehmerischen Entscheidungs-gremien mit einer partiellen Bürokratisierung der Organisation reagierte. Entscheidend dabei ist, daß sowohl die Partizipations- oder Mitgliederrepräsen-tationsorgane als auch die administrativen Organi-sationsstrukturen sich nach eigenen Gesetzmäßigkeiten entwickelten. Die Bürokratisierung führte nicht zu einer Einschränkung der Mitgliederbeteiligung und die Intensivierung der Mitgliederpartizipation nicht zur Beeinträchtigung der administrativen Effizienz. Beide organisatorischen Dimensionen führten ein re-lativ autonomes Eigenleben nebeneinander. Diese

-
- 1) Webb, S. u. B., Industrial Democracy, London 1897
 - 2) Roberts, B. C., Trade Union Government and Administra-tion in Great Britain, London 1956
 - 3) Turner, H. A., Trade Union Growth, Structure and Policy, London 1962

charakteristische Besonderheit¹, die sich vor allem dadurch noch auszeichnete, daß sie über alle externen Wandlungsprozesse als prägendes Strukturmerkmal erhalten blieb, wird in den folgenden Abschnitten in ihrer Entwicklung dargestellt und analysiert. Dabei ist von besonderem Interesse, welche Faktoren alternative organisatorische Anpassungsstrategien der Gewerkschaft an die sich wandelnden Umweltbedingungen verhinderte.

V. 1 Entwicklungstendenzen im organisatorischen Aufbau der IGBE

Die zentralen Tendenzen der strukturellen Entwicklung der IGBE, die es dieser Gewerkschaft ermöglichen, trotz der gegensätzlichen Erwartungen der Mitglieder, des Staates und der Unternehmer von diesen Adressaten als ein "Vertrauenspartner" akzeptiert zu werden, lassen sich schlagwortartig mit Zentralisierung auf der mittleren und oberen Organisationsebene (Hauptverwaltung, Bezirke, Geschäftsstellen) und Dezentralisierung auf der unteren Organisationsebene (den Ortsgruppen) beschreiben. Dabei ist ein besonderes Charakteristikum dieser Organisation, das sie von allen anderen DGB-Gewerkschaften unterscheidet, daß die untere Organisationsebene ausschließlich von ehrenamtlichen Funktionären geleitet wird, die direkt von den Mitgliedern gewählt werden, während die Leitung der Ver-

1) Erstmals wurde von Child/Loveridge/Warner die besondere Problematik gewerkschaftlicher Organisationen, die bestimmte Probleme nur mit repräsentativen und andere nur administrativen Organisationsstrukturen lösen können, erwähnt. Vgl. Child, J., Loveridge, R., Warner, M., Towards an Organizational Study of Trade Unions, in Sociology 1973, S.71-91

Waltungsstellen und Bezirke ausschließlich in den Händen von hauptamtlichen Funktionären liegt, die bis 1965 unkontrolliert durch Mitgliederbeteiligungen eingesetzt wurden. Seit 1965 besitzt der ehrenamtliche Vorstand ein Vetorecht gegen die vom Hauptvorstand eingesetzten Funktionäre, von dem er allerdings bisher noch nicht Gebrauch machte.

In der IGBE existieren tatsächlich - wie es Child/Loveridge/Warner als charakteristisch für eine gewerkschaftliche Organisation angesehen haben - zwei Organisationssysteme (administrative und repräsentative System) nebeneinander, die sich nach den ihnen eigenen Organisationsprinzipien entfalten, so daß selbst bei einer noch sehr globalen Betrachtung die gegenläufigen strukturellen Entwicklungen faßbar sind. Dabei ist von zentraler Bedeutung, daß die administrativen und repräsentativen organisatorischen Dimensionen sich zwar ursprünglich aus organisatorischen Strukturentscheidungen entwickelt haben, die auf konkrete Umweltprobleme der Gewerkschaft zurückgeführt werden können, die weitere organisatorische Entwicklung aber nicht ausschließlich in quasi-mechanistischer Weise¹ durch den Wandel der externen Organisationsbedingungen erklärt werden kann. Die Umsetzung der sich wandelnden Umweltstrukturen in Organisationsstrukturen wurde vielmehr über das Selbstverständnis und das verhaltensleitende Wertsystem der Mitglieder der Organisationsspitze (des Hauptvorstan-

1) Insbesondere die Kontingenztheorie unterstellt eine direkte überlebensnotwendige (mechanistische) Anpassung der Organisationsstrukturen an externe Bedingungen. Vgl. zur Kontingenztheorie: Lawrence, P.R., Lorsch, J.W., Organisation and Environment - Managing Differentiation and Integration, Homewood 1969

des der IGBE) vermittelt.¹ Konkret bedeutet dies, daß die Organisation nicht wie es die Systemtheorie unterstellt mit Flexibilität, Anpassungsbereitschaft und innovativen Wandel² auf externe Entwicklungen reagiert, sondern die Reaktion wird in entscheidender Weise durch die subjektiven Deutungen und Interpretationen der externen Entwicklungen durch die Mitglieder des Hauptvorstandes geprägt.

Besonders deutlich wurde dies in der Wiederaufbauphase der IGBE, als die IGBE ihre Mobilisierungs- und Integrationsprobleme durch den Aufbau von Betriebsgruppen zu lösen versuchte. Diese Strukturentscheidung gegen die traditionellen Bergarbeiterortsgruppen entsprach seinerzeit dem politischen Selbstverständnis der Führungsgruppen der IGBE, die hierdurch eine größere Mobilisierungsfähigkeit der Bergarbeiter für die gesellschaftspolitischen Zielsetzungen der Organisation (insbesondere Überführung des Bergbaus in Gemeineigentum) erwarteten. Als im Zuge der weiteren politischen Entwicklung die hierdurch erhöhte Konfliktbereitschaft den politischen Neutralitätscharakter der IGBE gefährdete, wurde sie gemäß dem gewandelten politischen Selbstverständnis der Organisationsleitung revidiert.

¹) Zur Bedeutung subjektiver Faktoren (Normen, Werte, Wissen etc.) für die organisatorische Anpassung an externe Bedingungen s.auch: Child, J., Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, in: Sociology 1972, S. 1-22

²) Flexibilität, Anpassungsbereitschaft und innovativer Wandel sind nach Mayntz/Ziegler in der mit dem System-Modell arbeitenden Organisationsforschung die entscheidenden Merkmale von Organisationen. Vgl.: Mayntz, R., Ziegler, R., Soziologie der Organisation, in: König, R., Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 9, S. 48

Die Entmachtung der kommunistisch orientierten Mitglieder des Vorstandes, die hiermit parallel laufenden Verschiebungen im Zielsystem der Organisation führten zu einem Wandel der Erwartungen an die innerorganisatorischen Aufgaben der organisatorischen Basisarbeit. Waren vorher die handlungsleitenden Wertvorstellungen der für die Strukturentscheidungen Verantwortlichen durch die alle politischen Fraktionen erfassende Aufbruchstimmung, die sich aus den Erfahrungen des "Dritten Reiches" legitimierte, geprägt, standen jetzt im Zuge der gesamtgesellschaftlich zu beobachtenden normativen Verflachung der Sozialorientierungen Strategien zur strukturellen gesellschaftlichen Befestigung der IGBE im Vordergrund. Das Mobilisierungspotential der IGBE sollte nicht mehr über straff organisierte Betriebsgruppen in einer ständigen Aktivitätsbereitschaft gehalten werden, sondern das Konfliktpotential der Bergarbeiter über die Einbindung in Ortsgruppen neutralisiert bzw. kanalisiert werden.

Für einen relativ kurzen Zeitraum in der Wiederaufbauphase der IGBE hatten die gesellschaftliche Aufbruchstimmung zu einer vorübergehenden Auflösung des traditionellen Selbstverständnisses der Mitglieder des Vorstandes geführt. Nach dem Abflachen der gesamtgesellschaftlichen Innovationsbemühungen setzte sich im Selbstverständnis der Führungsgruppen der IGBE wieder das tradierte konservative Selbstverständnis durch. Die Mitglieder des Hauptvorstandes, das sei hier ergänzend erwähnt, sind und waren alle im Milieu des Bergbaus sozialisiert. Die ihre Entscheidungen legitimierenden Normen und Werte bezogen sie - das machten auch die Interviews deutlich - aus der Tradition des Bergarbeitermilieus. Berücksichtigt man, daß organisatorische Strukturentscheidungen über ein traditions-

gebundenes verhaltensleitendes Wertesystem der Mitglieder des Hauptvorstandes beeinflusst wurden, so kommt die Analyse über die der Organisationsforschung anhängenden funktionalistischen bzw. mechanistischen Interpretationsebene hinweg, da der Weg über den externe Anpassungszwänge sich in Strukturentscheidungen niederschlagen, mit in die Analyse einbezogen wird.

Zusammenfassend ergeben sich drei zentrale Thesen, die bei der Analyse der organisatorischen Entwicklung zu berücksichtigen sind:

a) Durch den Wiederaufbau der Bergbaugewerkschaft als Einheits- bzw. Industriegewerkschaft und der damit verbundenen Integration teilweise gegensätzlicher soziokultureller Wertsysteme und politischer Richtungen wurde eine Organisationsform geschaffen, die das politische Handlungsvermögen auf eine kooperative Beziehung gegenüber Staat und Unternehmer eingrenzte.

b) Konsequenz der kooperativen Politik ist, daß die Organisationen sich ihre normative Bindungsfähigkeit gegenüber den Mitgliedern bei gleichzeitiger Erhöhung der Fachkompetenz in wirtschaftspolitischen Fragen bewahren müssen. Die Lösung dieser gegensätzlichen Umweltanforderungen erreichen die Gewerkschaften durch einen Ausbau der Organe der Mitgliederrepräsentation und einer gleichzeitigen partiellen Bürokratisierung der Organisation.

c) Die organisatorische Anpassung an externe Entwicklungen ergibt sich nicht in quasi-mechanistischer Weise. Sie wird vielmehr über Entscheidungen der Mitglieder des Hauptvorstandes vollzogen. Diese Strukturentscheidungen werden durch das Selbstverständnis und Wertesystem der Mitglieder des Hauptvorstandes sowie deren Wissen und Erfahrungen über die Konsequenzen der Struk-

turentscheidung geprägt. In dem Wissens- und Erfahrungsstand der Verantwortlichen mischen sich traditionale und über Lernprozesse erworbene rationale Interpretationen. Diese Mischung aus traditionaler und rationaler Deutung in der Perzeption der externen Bedingungen und deren Umsetzung in organisatorische Strukturentscheidungen führt bei Gewerkschaften zu organisatorischen Anpassungen, die eine Rationalisierung des Entscheidungshandelns ermöglichen, ohne gleichzeitig - der Logik formaler Organisation folgend - die die Organisation tragenden Normen und Wertsysteme aufzulösen.

Die subjektive Perzeption der externen Bedingungen gewerkschaftlicher Organisationen durch die innerorganisatorischen Führungsgruppen bekommt einen zentralen Stellenwert bei der strukturellen Entwicklung der Gewerkschaft. Dadurch, daß sich die externen Bedingungen über subjektive Deutungen in Strukturentscheidungen umsetzen, fließen in die organisatorische Entwicklung gleichzeitig Elemente formaler Rationalisierung, Probleme motivationaler Bindung etc. ein. Die soziale Nähe der Mitglieder des Hauptvorstandes zu den Mitgliedern (durch Herkunft, primäre und sekundäre Sozialisationsprozesse) und ein allmähliches Hineinwachsen in eine übergeordnete Verantwortlichkeit kooperativer Gewerkschaftspolitik verschaffen dem einzelnen eine Qualifikation, mit der er in seinen für die strukturelle Entwicklung relevanten Entscheidungen die Anforderungen beider Umwelten mehr oder weniger bewußt zu berücksichtigen vermag. Die folgende Analyse der Entwicklungstendenzen im organisatorischen Aufbau versucht die Prozesse nachzuzeichnen, in denen sich zwischen externen Bedingungen und den innerorganisatorischen Strukturformen eine durch subjektive Perzeption und Interpretation vermittelte Konsistenz herstellt.

V.2 Entwicklungstendenzen im administrativen Bereich

Die zunehmende Beteiligung der IGBE an den sozio-ökonomischen Problemen des Steinkohlenbergbaus, die damit verbundene steigende Verantwortlichkeit gegenüber einer längerfristigen stabilitätsorientierten Planung in dieser strukturgefährdeten Branche, übt insbesondere auf zwei Ebenen einen starken Anpassungsdruck im administrativen Bereich aus. Die Organisation stand vor dem Problem, innerorganisatorische Entscheidungsprozesse und die Handlungsspielräume der Organisationsleitung von einer direkten Mitgliederkontrolle möglichst weitgehend zu isolieren, da eine permanente Mitgliederbeteiligung und -kontrolle - darauf hat bereits Lipset¹ verwiesen - die Organisation an kurzfristige "egoistische" Mitgliederinteressen bindet. Langfristig gefährdet die Gewerkschaft - so Lipset - bei dieser unmittelbaren Bindung an Mitgliederinteressen den Bestand der eigenen Organisation und ein übergeordnetes Gesamtwohl. Gleichzeitig lastete ein wachsender Druck auf der Organisation, die innerorganisatorischen Entscheidungsprozesse zu rationalisieren. Eine zunehmende Orientierung der innerorganisatorischen Entscheidungsprozesse an externen Daten bzw. langfristigen Planungsprozessen erforderte Entscheidungsstrukturen, die fachlich geschult, flexibel und schnell auf diese Umweltanforderungen reagieren können.²

-
- 1) Lipset, S.M., The Political Process in Trade Unions, in: Galenson, W., Lipset, S.M., Labour and Trade Unionism, New York 1960
 - 2) Zentralisierung und Bürokratisierung der IGBE sind nach Lester ein Ausdruck ihres gewerkschaftlicher "Reifungsprozesses". Erst dieser Reifungsprozeß ermöglicht es, der Gewerkschaft in sinnvoller Weise mit dem Management der Unternehmen zu kommunizieren und von diesen als Partner anerkannt zu werden. Vgl. Lester, R.A., A Unions Mature, Princeton 1958

Lösung der innerorganisatorischen Entscheidungsmechanismen aus einer unmittelbaren Mitgliederkontrolle und Erhöhung der organisatorischen Leistungsfähigkeit nach rationalen Kriterien waren die zentralen Umwelтанforderungen, denen die IGBE mit wachsender Verflechtung mit staatlichen und unternehmerischen Interessen ausgesetzt war. Diese Umwelтанforderungen lösten innerorganisatorische Zentralisierungstendenzen und eine Quasi-Professionalisierung der hauptamtlichen Funktionärsrolle aus. Das bedeutete, der hauptamtliche Funktionärsapparat wurde räumlich immer mehr von den Mitgliedern getrennt. Die direkten Kontaktmöglichkeiten zwischen den Mitgliedern und der Basis wurden zunehmend geringer. Von dem einzelnen Rolleninhaber in der Organisation wurde neben seiner traditionellen sozialen Qualifikation - der Pflege der sozialen Kontakte - zunehmend eine fachliche Spezialisierung erwartet. Die innerorganisatorischen Folgeprobleme dieser Entwicklung werden an späterer Stelle behandelt. Hier sollen die besonderen Ausprägungen der Entwicklung im administrativen Bereich dargestellt und analysiert werden.

Untersucht man die Zentralisierungsprozesse bzw. den Grad der Zentralisierung, so ist zwischen der Zentralisierung der personellen Ressourcen (Gewerkschaftssekretäre) und der Zentralisierung der innerorganisatorischen Entscheidungsprozesse zu unterscheiden. Beide Entwicklungen liefen nicht parallel und wurden von der Organisationsleitung mit unterschiedlichen Intentionen gesteuert.

Relativ deutlich wird die Zentralisierung im administrativen Bereich, wenn man die Entwicklung der Anzahl und Verteilung der hauptamtlichen Funktionäre (Sekretäre) auf die verschiedenen Organisationsebenen betrachtet,

ihre zahlenmäßige Entwicklung in Beziehung zur Mitgliederentwicklung setzt und die Größe der Organisationseinheiten untersucht. Es zeigt sich ein deutlicher Trend zur Zentralisierung der personellen Ressourcen an die Organisationsspitze (vgl. folgende Tabelle).

Tabelle 11: Entwicklung des hauptamtlichen Funktionärskörpers

Sekretäre insgesamt		davon in der Hauptverwaltung		in den Dienststellen	
		in absoluten Zahlen	in %	in absoluten Zahlen	in %
1950	185	55	29,7	130	70,3
1955	192	64	33,3	128	66,7
1961	221	65	29,4	148	67,0
1965	188	60	31,9	119	63,3
1970	154	55	35,7	96	62,3
1975	136	55	40,4	78	57,4

Quelle: Eigene Berechnungen nach den Jahrbüchern der IGBE

Die Prozentzahlen addieren sich nicht immer zu Hundert, da die Sekretäre aus den Schulen der IGBE nicht immer in den Angaben enthalten sind. Unter Dienststellen sind bei der IGBE die Bezirke und Geschäftsstellen zusammengefaßt. Die Zusammenfassung ist insofern gerechtfertigt, da die Geschäftsstellen im wesentlichen nur eine Unterstützungsfunktion für die Bezirke ausüben und zwar in den Organisationsgebieten, die für eine organisatorische Betreuung durch eine Bezirksstelle zu groß sind.

Die IGBE bemühte sich, ihren Funktionärsapparat der Beschäftigten- und Mitgliederentwicklung anzupassen. Entgegen kam ihr dabei, daß die Schrumpfung des Bergbaus gleichbedeutend mit einer Schrumpfung des Organisationsgebietes verbunden war, die IGBE folglich nicht wie andere Gewerkschaften in der BRD vor dem Problem stand, flächendeckend im gesamten Bundesgebiet zu arbeiten. Verschiebungen in der Verteilung der personellen Ressourcen, die auf konkrete Wandlungsprozesse in der innerorganisato-

rischen Aufgabenverteilung verweisen, sind hier auf einen gezielt ungleichmäßigen Personalaufbau auf den verschiedenen Organisationsebenen zurückzuführen. Die IGBE nutzte dabei die natürliche Fluktuation unter ihren Beschäftigten, d.h. über einen längeren Zeitraum in den sechziger Jahren wurden freiwerdende Stellen nicht wieder besetzt.

Auffällig ist, daß die Zentralisierung erst nach 1965¹ (exakt erst ab 1969, als der Anteil der in der Hauptverwaltung beschäftigten Sekretäre von 1967 = 32,6 % auf 1969 = 37,7 % stieg) deutlich erkennbar einsetzte. Nach der Lösung der Rekrutierungsprobleme durch institutionelle Arrangements mit den Unternehmern war die innerorganisatorische Situation der Verwaltungsstellen und Bezirke durch einen innerorganisatorischen Funktionsverlust gekennzeichnet. Zu ihren zentralen Aufgaben hatte bis dahin die Überwachung und Kontrolle der Arbeit der ehrenamtlichen Ortsgruppen und Betriebsgewerkschaftsausschüsse in der Mitgliederrekrutierung und Beitragskassierung gezählt. In diesem Bereich besaßen sie eine wesentliche Funktion als Nahtstelle zur organisatorischen Basis bei der Durchsetzung von Strategien zur Lösung von zentralen Problemen der organisatorischen Ressourcenbeschaffung (Mitglieder/Beiträge). Die Lösung dieser Probleme auf einer überregionalen Ebene durch Abkommen zwischen den Unternehmern und der Gewerkschaft führte zwar nicht dazu, daß diese Organe völlig überflüssig

1) Hier zeigt sich ein erkennbarer Zusammenhang zwischen dem Stand der gesellschaftlichen Integration der Gewerkschaften und ihrer organisatorischen Entwicklung wie er u.a. von Bates unterstellt ist. Vgl. Bates, R.H. Approaches to the Study of Unions and Development, in: Industrial Relations 1969, S. 365 ff.

wurden, ließ sie aber auf eine reine administrative Hilfsfunktion herabsinken. Sie führten organisatorische Routinearbeiten durch, dienten der Organisationsspitze bei Konflikten an der Basis als eine vorgeschobene Instanz, die diese soweit wie möglich zu regulieren hatte, ohne durch ihre Entscheidungen die Organisationsspitze zu belasten, die im konkreten Falle immer noch als allen übergeordnete Instanz eingreifen konnte. Alles in allem bestanden die Aufgaben der mittleren Organisationsebenen darin, die Hauptverwaltung bei innerorganisatorischen Problemen zu entlasten.

Die Zahl der Dienststellen (Bezirke, Geschäftsstellen) wurde im Zuge des innerorganisatorischen Funktionsverlustes drastisch verringert (vgl. folgende Tabelle). Das hatte zur Folge, daß die direkten Kontaktmöglichkeiten der Mitglieder zum administrativen Zweig der IGBE sich in dem Zeitraum von 1965 bis 1970 kontinuierlich verringerten.

Tabelle 12: Zahl der Dienststellen und durchschnittliche Größe

	Bezirke	Geschäftsstellen	Mitglieder pro Dienststelle	
			insgesamt	ohne Rentnermitglieder
1950	10	37	12350	11370
1955	10	36	12450	10735
1960	10	41	10490	8320
1965	17 ⁺	24	10850	7770
1970	13	12	15690	10265
1975	12	11	16450	10595

⁺ Der Anstieg der Zahl der Bezirke von 1960 bis 1965 erklärt sich daraus, daß 1962/63 mehrere Geschäftsstellen in Bezirke umgewandelt wurden.

Auffällig ist, daß nach 1965, als der Prozeß der sozialen Anerkennung der IGBE durch Staat und Unternehmer sich vollzog und zu einer Lösung der organisatorischen Basisprobleme führte, die durchschnittliche Größe der Dienststellen trotz des drastischen Mitgliederrückganges wieder anstieg. Die Entwicklung der mittleren Organisationsebene wurde über direkte und gezielte Entscheidungen der Organisationsleitung (Geschäftsführender- bzw. Hauptvorstand) an organisatorische Bedürfnisse angepaßt.¹

Nach der Organisationsreform 1962/63 sollte die Organisationsarbeit auf der mittleren Organisationsebene nur noch durch die Bezirke erfolgen. Geschäftsstellen wurden nur noch dort fortgeführt, wo die Organisations-einheit durch eine Bezirksstelle allein nicht zu verwalten war. An dieser Verschiebung des hauptamtlichen Organisationselementes an die Organisationsspitze wird ebenfalls der Bedeutungs- und Funktionsverlust der Dienststellen deutlich. Sie dienen immer weniger als Bindeglieder zwischen organisatorischer Basis und Organisationsspitze, in denen sich informelle Gruppenstrukturen der Mitglieder in formale Organisationsstrukturen umsetzten, sondern wurden mehr und mehr Außenstellen der Hauptverwaltung, in der weisungsgebundene Angestellte einen begrenzten und festumrissenen Aufgabenkreis durchführen.

Im Gegensatz zu den Zentralisierungsprozessen der personellen Ressourcen und der mittleren Organisationseinheiten, die durch die besonderen Umweltprobleme der IGBE

1) In einem Interview mit einem Mitglied des Geschäftsführenden Vorstandes wurde von diesem hervorgehoben, daß die strukturelle Anpassung der IGBE an das schrumpfende Organisationsgebiet nur über eine zentral gesteuerte Politik möglich war.

erst nach 1965 die regionale Organisationsstruktur nachhaltig veränderten, waren die innerorganisatorischen Entscheidungsprozesse bereits nach Abschluß der Wiederaufbauphase stark zentralisiert.

Ursache hierfür waren die traditionale Wertbindung sowohl der Mitglieder als auch des aus der Mitgliedschaft hervorgegangenen hauptamtlichen Funktionärsapparates. "Recht als Gerechtigkeit und Ausgewogenheit zwischen Pflichten und Untertanengehorsam auf der einen, fürsorgliche Existenzsicherung auf der anderen Seite bestimmte in einer Sensibilität, die aus der Rechtssicherheit der vorliberalen Berggemeinde und der psychologischen Situation drohender und erfahrener Rechtsverluste verständlich wird und für die sich in anderen früh- und hochindustriellen Arbeiterschaften kaum Vergleiche finden lassen, das Denken und Verhalten der Bergarbeiterschaft."¹

Vor diesem Hintergrund konnten revolutionäre Ideologien der Industriearbeiterschaft, die - an Marx orientiert - auf eine Demokratisierung aller Lebenszusammenhänge durch eine Ersetzung der staatlichen Herrschaft über Personen durch eine Verwaltung von Sachen und Produktionsprozessen abzielten², in der Geschichte der Bergarbeiterschaft nie entscheidend sich durchsetzen.

1) Tenfelde, K., Sozialgeschichte der Bergarbeiterschaft an der Ruhr im 19. Jahrhundert, Bonn-Bad Godesberg 1971, S. 341

2) Zur Problematik der tendenziellen Auflösung einer selbständigen Staatsgewalt nach der Machtübernahme des Proletariats s. insbesondere: Engels, F., Die Entwicklung des Sozialismus von der Utopie zur Wissenschaft, Berlin 1966, S. 49 - 126.

Leitideologien der Bergarbeiter wurden die christliche Soziallehre und mit zunehmender Industrialisierung eine Anlehnung an ein fragmentarisches sozialistisches Gedankengut, das am ehesten mit den Vorstellungen des Frühsozialisten Saint-Simon¹ übereinstimmte, ohne daß diese Verbindung den Organisationen der Bergarbeiter jeweils bewußt wurde. Beide Wertsysteme zielen auf eine Gesellschaftsordnung ab, in der seiner Leistung entsprechend jeder seinen Platz findet und entlohnt wird. Privilegien und Hierarchie müssen sich durch Leistung rechtfertigen, andernfalls verlieren sie ihre Daseinsberechtigung.

Die Strategien der Gewerkschaften strebten eine gerechte Sozialordnung an, in der die überkommene Privilegienverleihung durch Staat und Unternehmer auf quasi-feudalistische Weise durch eine rationale Vertragsordnung ersetzt wurde, in der die Rechte und Privilegien der Bergarbeiter festgelegt wurden. In ihrem Kern waren die Ziele der Gewerkschaften antidemokratisch, da die gesellschaftliche Hierarchie, die die Bergarbeiter von allen gesamtgesellschaftlich relevanten Entscheidungen ausschloß, in keiner Weise angetastet wurde. Auch die Situation der Bergarbeiter am Arbeitsplatz blieb insgesamt unverändert, sie wären jetzt nur keinen "Ungerechtigkeiten" mehr ausgesetzt gewesen. Das Modell einer zweckrationalen Leistungsordnung ermöglichte es den damaligen Gewerkschaften, die durch die Industrialisierung herauszufindende Statusbedrohung der Bergarbeiter im Sinne der Betroffenen wirksam zu kritisieren und sich als gerechter Sachverwalter anzubieten, ohne von diesen eine Umkehr von bisherigen bindenden Wertvorstellungen

1) Zum Gesellschaftsverständnis Saint-Simons s.: Ramm, Th. (Hrsg.), Der Frühsozialismus, Ausgewählte Quellentexte, Stuttgart 1956, S. 27 ff

zu verlangen (daran scheiterten - wie bereits mehrfach erwähnt - immer wieder kommunistische Gewerkschaften). Vor allem war es nicht erforderlich (dem Sinn dieser gesellschaftlichen Ordnungsvorstellungen entsprechend) den Bergarbeitern umfassende Beteiligungsrechte an den Gewerkschaften zuzugestehen. Legitimation des Handelns und Integration der Mitglieder erreichten die Gewerkschaften durch Konformität mit den traditionellen Normen und Wertsystemen im Bergbau - mit der sich auch die Bergarbeiter prinzipiell identifizierten - und einer Politik, die Privilegienverluste der Bergarbeiter vor dem Hintergrund des Modells einer gerechten Leistungsordnung als zu bekämpfende Ungerechtigkeiten diffamieren konnte.

Bedingt durch die räumliche Segregation des Bergbaus und der dadurch verursachten Konservierung tradiert kollektiver Denkmuster, hatte sich der konservative Kern der Strategien zur Interessenvertretung und -durchsetzung, der sich in Aktivitäten zur Sicherung von überkommenen Privilegien und Vorrechten äußerte, wenn auch in modifizierter Form bewahren können. Als an diese Tradition anknüpfende Gewerkschaft, die aus ihrer Verpflichtung einer fürsorglichen Privilegien- und umfassenden Daseinssicherung eine disziplinierte Unterordnung der Bergarbeiter erwarten konnte, war es für die sich neu konstituierende IGBE nach dem Zweiten Weltkrieg durchaus legitim, innerorganisatorische Entscheidungsprozesse an die Organisationsspitze zu zentralisieren. Zwar bauten sich die innerorganisatorischen Willensbildungsprozesse formal (wie in der Satzung festgelegt) nach egalitären demokratischen Prinzipien auf, jedoch waren die Partizipa-

tionschancen der Mitglieder so geregelt, daß sie in allen relevanten Entscheidungsprozessen dem Zugriff der Mitglieder entzogen waren und diese waren in ihrem traditionsgeleiteten Selbstverständnis damit zufrieden.

Die die besondere Organisationsform der IGBE prägenden Strukturentscheidungen des Hauptvorstandes sind - das kann hier zusammenfassend festgestellt werden - auf der einen Seite vor dem Hintergrund des Zusammenspiels der durch traditionale Wertbindung geprägten subjektiven Rezeption der Umweltprobleme und der durch eine zunehmende gesellschaftliche Verflechtung strukturierten Organisationsziele zu untersuchen, auf der anderen Seite durch eine tradierte affektive Bereitschaft der Bergarbeiter, diese Organisationsform als legitime Ordnung anzuerkennen.¹

Die im folgenden untersuchten stark zentralisierten Entscheidungsprozesse sind somit auf konkrete Umweltprobleme und spezifische "bindende" sozio-kulturelle Wertsysteme zurückzuführen, die in einer Art Wechselwirkung eine Zentralisierung begünstigten. Traditionell geleitete Rezeption der Umweltprobleme begünstigte dabei auf Seiten des Hauptvorstandes Strukturentscheidungen, die Entscheidungsmechanismen an der Organisationsspitze zu lokalisieren, auf der Seite der Mitglieder, diese aus der heutigen Sicht undemokratische Organisationsform als adäquate kollektive Interessenvertretung zu akzeptieren, soweit das

1) Allgemein zu dieser Problematik s.: Weber, M., Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen 1972, S. 19 ff

Handeln der Vertreter der Organisationsspitze mit den überkommenen Werten in Einklang stand. Es entstand zwischen der Organisationsspitze und der sozialen Basis der Organisation eine eigentümliche sozialpatriarchalische Beziehung, in der der Hauptvorstand in seinen Entscheidungen weniger durch Beteiligungsprozesse der Mitglieder als durch seine sozialpatriarchalischen Verpflichtungen gegenüber den Mitgliedern festgelegt war. Das zeigte sich insbesondere in der Hartnäckigkeit und Zähigkeit mit der die IGBE die Lohnspitzenstellung der Bergarbeiter - das letzte Privileg der Knappen gegenüber dem Rest der Industriearbeiterschaft - auch dann noch verteidigte, als dafür durch Strukturkrisen des Bergbaus keinerlei wirtschaftliche Grundlage mehr gegeben war.

Als aber nach endgültiger Auflösung traditionaler Lebenszusammenhänge und nach dem Verlust der letzten Privilegien der Bergarbeiter traditionale Bindungen und Legitimationen in den Beziehungen Organisation/Mitglieder ihre strukturelle Basis verloren, setzte dann allerdings eine Entwicklung ein, in der eine wachsende Apathie auf Seiten der Mitglieder und Oligarchie auf Seiten des Funktionsapparates in Wechselwirkung standen.¹ Zwar wurden die hierarchischen Strukturen in der Regelung der Beziehung zu den Mitgliedern weiter mit tradierten Legitimationsmustern gerechtfertigt, jedoch wirkten sie gegenüber den hochrationalisierten Produktionsstätten des Bergbaus mit seinen hochqualifizierten - den tradierten Bindungen ent-

1) Eine Entwicklung, die nach Hirsch für alle Gewerkschaften typisch ist. Vgl. Hirsch, J., Die öffentlichen Funktionen der Gewerkschaften, Stuttgart 1966, S. 437 ff

wachsenen - Facharbeitern wie ein Überbleibsel aus vorindustriellen Tagen. Sie verhinderten insbesondere notwendige organisatorische Anpassungen, die den Zirkel von Apathie und Oligarchie durchbrechen konnten.

Formal besitzen die Mitglieder mit dem alle vier Jahre tagenden Gewerkschaftskongreß zwar ein demokratisches Kontrollmittel gegenüber dem administrativen Organisationsbereich, in der Praxis greift dieses Organ als Kontrollinstrument in keiner Weise ein. Die 300 Delegierten dieses höchsten Organ der IGBE werden in den Bezirken durch die Mitglieder direkt gewählt. Des weiteren besitzen die Mitglieder in den Mitgliederversammlungen das Recht, Anträge an den Gewerkschaftskongreß zu beschließen und haben somit die Möglichkeit, die administrative Organisationsspitze direkt an ihre Willensbildungsprozesse zu binden.

Die formale Zuständigkeit und Kompetenz des Gewerkschaftskongresses, die laut Satzung insbesondere darin besteht, die Gewerkschaftspolitik festzulegen, den Hauptvorstand und Kontrollausschuß zu wählen und über Änderungen der Satzung und vorliegende Anträge zu beschließen, kann jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß die tatsächlichen Entscheidungen in dem satzungsgemäß nachgeordneten Organ, dem Hauptvorstand gefällt werden. Innerhalb des Hauptvorstandes, der aus sieben hauptamtlichen Mitgliedern und pro Bezirk mindestens zwei ehrenamtlichen Mitgliedern besteht, ist noch eine deutliche informelle Hierarchieschranke zwischen dem Geschäftsführenden Vorstand (den hauptamtlichen Mitgliedern) und den restlichen ehrenamtlichen Mitgliedern zu konstatieren. Die ehrenamtlichen Mitglieder sind vom Ausbildungs-, Informations- und Wissensstand den hauptamtlichen deutlich unterlegen. Jedes Mitglied des Ge-

geschäftsführenden Vorstandes besitzt einen ihm zugeordneten Stab von Abteilungsleitern für die unterstellten Ressorts und weitere Sekretäre, die als fachlich geschulte Sachbearbeiter in den Abteilungen arbeiten. Die Richtlinien für die Organisationspolitik, Entscheidungen über organisatorische Entwicklungen werden faktisch in den wöchentlichen Arbeitssitzungen des Geschäftsführenden Vorstandes - dem höchsten administrativen Organ der Organisation - gefällt. Selbst die den Mitgliedern des Geschäftsführenden Vorstandes unmittelbar unterstellten Abteilungsleiter haben faktisch keine Möglichkeiten - das machten die Interviews deutlich - Entscheidungen im Geschäftsführenden Vorstand zu beeinflussen.

Endgültig für die Organisation verbindliche Beschlüsse kann der Geschäftsführende Vorstand zwar nur gemeinsam mit den ehrenamtlichen Mitgliedern in den monatlichen Hauptvorstandssitzungen fällen, jedoch befinden sich die ehrenamtlichen Mitglieder in einer hoffnungslos unterlegenen Position gegenüber der Fachkompetenz der hauptamtlichen.

Über Entscheidungsprozesse in dem Geschäftsführenden Vorstand und dessen Mitarbeiterstab werden die wesentlichen innerorganisatorischen Aktivitäten inszeniert. Die Mitglieder werden von hier aus in den Versammlungen der Ortsgruppen gezielt motiviert, Anträge an den Gewerkschaftskongreß zu stellen. An dieser Richtung des "Willensbildungsprozesses" von "oben nach unten" wird deutlich, wie die Kontrollfunktion des Gewerkschaftskongresses zu bewerten ist. Er beschließt zum größten Teil über Anträge, die von der Organisationsspitze angeregt und vorformuliert sind. Es ist sogar schwierig - wie ein Sekretär in einem Interview unumwunden zugab - die Mitglieder trotz gezielter Argumentationshilfe zu

Aktivitäten zu motivieren. Bestehen tatsächlich einmal Zweifel am Abstimmungsverhalten der Delegierten, so verfügt der Hauptvorstand über ausreichende informelle Kanäle, über die die gewünschten Ergebnisse erzielt werden können.

Neben den informellen hat der Hauptvorstand der IGBE noch formale Mechanismen in die Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse eingebaut, die verhindern, daß von den Erwartungen der Organisationsleitung abweichende Interessen sich in Entscheidungen der Gewerkschaftskongresse niederschlagen können. Eine zentrale Position nimmt hier die Antragsberatungskommission ein. An die Antragsberatungskommission gehen alle Anträge, die an den Gewerkschaftskongreß gerichtet sind. Sie werden hier einige Zeit vor dem Gewerkschaftskongreß diskutiert, zu Antragsblöcken zusammengefaßt und es wird ein Beschluß gefaßt, ob für den Antrag bzw. den zu einem Block zusammengefaßten Anträgen auf dem Gewerkschaftskongreß eine Empfehlung zur Zustimmung oder Ablehnung an die Delegierten gegeben wird. Auf dem Kongreß gibt ein Mitglied vor oder bei kontroverser Diskussion auch nach der Diskussion des Antrages eine Beurteilung ab, wie der Antrag von den Delegierten zu behandeln ist. Die Durchsicht der Kongreßberichte ergab, daß die Delegierten den Empfehlungen der Kommission seit 1955 immer gefolgt sind.

Eingeführt wurde die Antragsberatungskommission vom Hauptvorstand auf der Generalversammlung 1955 in Kassel mit der Begründung, die Kongresse könnten ansonsten die große Zahl der Anträge nicht mehr bewältigen.¹

1) Vgl. Protokoll der Generalversammlung 1955, S. 284 ff

Weiter ausgebaut wurden die Kontrollmöglichkeiten des Hauptvorstandes über Anträge an die Gewerkschaftskongresse bei der Vorbereitung des Außerordentlichen Gewerkschaftskongresses 1965 in Oberhausen. Während bis 1964 die Mitglieder der Antragsberatungskommission in den regionalen Delegiertenversammlungen gewählt wurden, wurden sie jetzt vom Hauptvorstand eingesetzt und konnten erst - wenn sie ihre Arbeit praktisch schon getan hatten - vom Gewerkschaftskongreß bestätigt werden. Die Vorschriften, wie die Antragsberatungskommission eingesetzt werden soll, wurden 1965 aus der Satzung herausgenommen und in die Richtlinien und Geschäftsordnungen übernommen, für die der Hauptvorstand allein zuständig ist. Diese Regelung verbunden mit einer straffen Leitung der Tagungsleitung des Kongresses, die laut Geschäftsordnung der IGBE in Händen der beiden Vorsitzenden und einem weiteren Mitglied des Geschäftsführenden Vorstandes ist, schottet die zentralen Entscheidungsprozesse völlig von jeder Mitgliederbeteiligung ab.

Bereits 1960 war eine restriktive Einschränkung möglicher Beteiligungsprozesse der Mitglieder auf den Gewerkschaftskongressen eingeführt worden. So wurde 1960 die Anzahl der Unterschriften für Initiativanträge von 20 auf 50 erhöht. Initiativanträge können von den Delegierten auf Gewerkschaftskongressen zu anstehenden Problemen während des laufenden Kongresses gestellt werden. Sie geben den Delegierten die Möglichkeit, wenn sie mit ihren Vorstellungen ausreichende Unterstützung bei den anderen Delegierten finden, aktiv in den Ablauf des Gewerkschaftskongresses einzugreifen. Die Erhöhung der Anzahl der notwendigen Unterschriften von 20 auf 50 macht Initiativanträge faktisch unmöglich, da es während

des laufenden Kongresses praktisch unmöglich ist, rechtzeitig zu einem behandelten Thema fünfzig Unterschriften zusammen zu bekommen. Die Absicht, "Initiativanträge in einem größeren Ausmaß zu verhindern", wurde von dem damaligen zweiten Vorsitzenden auch unumwunden zugegeben.¹

Auch auf anderen Kongressen wurde durch autoritäre Leitung jegliche unerwünschte Diskussion verhindert. Als auf dem Außerordentlichen Kongreß 1965 sich eine Kritik an einer ungenügenden Information über das vorherige Ausscheiden eines Vorstandsmitgliedes abzeichnete, wurden kritische Äußerungen der Delegierten durch den jetzigen DGB-Vorsitzenden und damaligen 2.Vorsitzenden H.O.Vetter dadurch verhindert, daß er diese Frage einfach von der Tagesordnung absetzte und die Delegierten aufforderte, "den Entschluß des Vorstandes erst einmal hinzunehmen."²

Deutlich zeigt sich die Dominanz der administrativen Organisationsorgane in Entscheidungsprozessen auch in der Tarifarbeit, der Kerntätigkeit aller gewerkschaftlichen Organisationen, auf die abschließend zu diesem Themenbereich noch eingegangen werden soll. Zu Beginn der Tarifbewegung wird im Hauptvorstand über die Höhe und Zielrichtung der Forderungen beraten und ein bindender Beschluß gefaßt. Auf der Basis dieses Beschlusses werden die Tarifverhandlungen in den Bezirken von den Verhandlungskommissionen unter der Leitung des zweiten Vorsitzenden der IGBE - dem gleichzeitig auch die Abteilung Tarif in der Hauptverwaltung unterstellt ist - geführt.

1) Vgl. Protokoll der Generalversammlung 1960, S. 60

2) Vgl. Protokoll des Außerordentlichen Gewerkschaftskongresses 1965, S. 170

Die Verhandlungskommission setzt sich ausschließlich aus hauptamtlichen Funktionären (Bezirksleitern, Sekretären) zusammen. Das Ergebnis der Tarifverhandlungen wird vom Hauptvorstand der Tarifberatungskommission zur Annahme empfohlen. Mit der Tarifberatungskommission, die das Verhandlungsergebnis abschließend billigen muß, werden erstmals ehrenamtliche Funktionäre in den Entscheidungsprozeß einbezogen. Allerdings kann auch hier nicht von einer tatsächlichen Mitgliederbeteiligung gesprochen werden, da die Mitglieder der Tarifberatungskommission (sie besteht nur aus ehrenamtlichen Funktionären) nicht von den Mitgliedern gewählt, sondern von der Bezirksleitung ernannt werden. In der Praxis ist mit der Beschlußfassung im Hauptvorstand der Verhandlungsspielraum für die Tarifverhandlungen vorgezeichnet, ein Abweichen von den Beschlüssen des Hauptvorstandes ist ohne Einwilligung desselben faktisch unmöglich.

Insgesamt erscheint die Haltung des Hauptvorstandes bei rationaler Betrachtung überflüssig. Denn obwohl der Hauptvorstand nach Ausschaltung der kommunistischen Gewerkschafter seine Politik widerstandslos durchsetzen konnte, wurden darüberhinaus jegliche Beteiligungschancen der Mitglieder restriktiv ausgelegt. Den Anträgen des Vorstandes wurde jeweils mit deutlichen Mehrheiten zugestimmt, eine breite Opposition hat sich nie gebildet (oder bilden können). Es wurde sogar - wie bereits erwähnt - die Apathie der Mitglieder bemängelt, die es notwendig erscheinen ließ, Basisaktivitäten von "oben" zu inszenieren. Opposition war allenfalls von Randgruppen zu erwarten, deren Erfolgchancen von vornherein begrenzt waren. Trotz dieser eindeutigen Situation wurden im Zuge der sozio-ökonomischen Entwicklung des Bergbaus, die der traditionellen (konservativ ausgerichteten) gene-

rellen Legitimation der Gewerkschaft¹ tendenziell die strukturelle Basis entzogen, sukzessiv auch noch die letzten wirklichen Partizipationschancen soweit eingeschränkt, daß sie als potentielle "Störfaktoren" ausgeschaltet wurden.

Verständlich wird diese Entwicklung vor dem Hintergrund einer sich allmählich abzeichnenden Diskrepanz zwischen dem traditionalistischen Selbstverständnis des Funktionärsapparates und dem Selbstverständnis der Mitglieder, in dem traditionale Orientierungen im Zuge der sozio-ökonomischen Entwicklung tendenziell an Bedeutung verloren. Auf der einen Seite zeigt die immer wieder vorgebrachte Bemerkung "die Bergarbeiter wissen schon, daß wir das Beste für sie herausholen", die Wirksamkeit tradierter sozialpatriarchalischer Beziehungen dieser Gewerkschaft zu ihren Mitgliedern. Auf der anderen Seite deutete die wachsende Apathie unter den Mitgliedern, die von den Interviewpartnern immer wieder beklagte sinkende Bereitschaft des größten Teils der Mitglieder, sich in irgendeiner Weise an den innerorganisatorischen Problemen der IGBE zu beteiligen, auf die allmähliche Auflösung des tradierten, aus wechselseitigen Bindungen und Verpflichtungen hervorgegangenen Führungsanspruch der Gewerkschaft. Die

1) Erstaunlicherweise wurde auch von jüngeren IGBE-Sekretären der Vertretungsanspruch der IGBE mit dem Rückgriff darauf legitimiert, daß die IGBE ihr Recht auf einer durch Partizipationsprozesse kaum beeinträchtigten Organisationspolitik aus einer Interpretation der Beziehungen Organisation/Mitglieder als ein Verhältnis gegenseitiger Rechte und Pflichten herleitete. Die IGBE hatte die Pflicht gegenüber den Mitgliedern, eine Politik zu verfolgen, die die Rechte der Bergarbeiter soweit wie möglich sicherte. Aus dieser sozialpatriarchalischen Verpflichtung wurde gegenüber den Mitgliedern das Recht abgeleitet, Entscheidungen zum Wohl der Mitglieder auch ohne deren Beteiligung zu fällen.

IGBE reagierte auf den im Zuge dieser Entwicklung sich abzeichnenden Legitimationsentzug mit einem Ausbau der innerorganisatorischen Machtposition des Hauptvorstandes, der sukzessiv die Kontrolle über alle innerorganisatorischen Prozesse ausbaute. Gegen diese Entwicklung könnten die Bergarbeiter nur noch durch einen Austritt aus der IGBE opponieren. Wegen der starken Position der IGBE in den Unternehmen des Bergbaus wäre das allerdings ein Schritt, der für die beruflichen Zukunftschancen des einzelnen in dieser strukturgefährdeten Branche unkalkulierbare Folgen haben konnte (s. hierzu S. 84 ff in dieser Arbeit, Aufstellung eines Sozialplanes bei der Stilllegung einer Zeche).

Zusammenfassend kann zur Zentralisierung der Entscheidungsprozesse im administrativen Organisationsbereich festgestellt werden, daß die innerorganisatorischen Willensbildungsprozesse auf einer Ebene stattfinden, die jeglichem Mitgliederzugriff und auch einer Beteiligung der unteren Hierarchieebenen im administrativen Bereich (Bezirke, Geschäftsstellen) entzogen ist. Die bereits durch die in der Satzung festgelegten Kompetenzen des Hauptvorstandes sich ergebende Zentralisierung wird noch durch die aus überkommenen hierarchischen Strukturen in den Beziehungen Organisation/Mitglieder erwachsende Apathie der Mitglieder gegenüber Entscheidungen der administrativen Organisationsspitze auf eine kaum noch zu steigernde Weise verstärkt.

Selbst als zu Beginn der sechziger Jahre mit dem endgültigen und unwiderruflichen Abbröckeln traditionaler Lebenszusammenhänge im Bergbau der Organisationsspitze die Grundlage einer in tradierten Schichten des Selbstverständnisses der Bergarbeiter verankerten generellen Legitimation des Vertretungsanspruches entzogen worden

war, versuchten sie nicht - wie es in anderen Gewerkschaften zu beobachten war - andere die Bindungs- und Verpflichtungsfähigkeit stabilisierende Mechanismen aufzubauen. Während ein Großteil der DGB-Gewerkschaften die Erosion traditionaler Bindungsfähigkeit durch Beteiligungsformen der Mitglieder zu kompensieren versuchten, gab es bei der IGBE noch nicht einmal einen ansatzweisen Versuch, die Entscheidungsprozesse durch Mitgliederbeteiligung zu dezentralisieren.

Die "Modernisierung" der gesamten Lebenszusammenhänge im Bergbau führte nicht zu einer "Modernisierung" der formalen Organisationsstruktur der IGBE, in der traditional-hierarchische Sozialbeziehungen und -strukturen durch moderne demokratische Beteiligungsstrukturen ersetzt wurden. Trotz wachsender Umweltprobleme, die mit der überkommenen formalen Organisationsstruktur kaum noch zu lösen waren, erfolgte keine durchgreifende organisatorische Anpassung an die sich wandelnden externen Bedingungen. Die Umsetzung sich wandelnder Umweltstrukturen in Organisationsstrukturen "scheiterten" (d.h. sie wurde gar nicht erst in Angriff genommen) am Selbstverständnis und dem verhaltensleitenden Wertesystem der Mitglieder der Organisationsspitze der IGBE. Die Organisationsleitung der IGBE reagierte auf die Prozesse sozialstruktureller und sozio-kultureller Differenzierung im Bergbau mit einem systematischen Ausbau ihrer Machtposition gegenüber den Mitgliedern. Zentralisierung und Straffung der Organisation sind unter dieser Perspektive als organisatorische Anpassungen einzustufen, mit denen sich die IGBE vor den Folgen einer wachsenden Diskrepanz zwischen ihren traditionalistisch begründeten Führungsanspruch und der sinkenden Bedeutung traditionaler Wertbindung im Selbstverständnis der Bergarbeiter zu bewahren suchte.

In der Entwicklung der Rollenstruktur des hauptamtlichen Funktionärskörpers, die im folgenden untersucht wird, spiegelt sich die organisatorische Problematik der Umwelthanpassungen insbesondere wider. Die durchweg im Milieu des Bergbaus sozialisierten Gewerkschaftssekretäre gerieten zunehmend in eine Situation, in der auf der einen Seite ihre spezifische soziale Qualifikation mit denen sie zumindestens noch in den fünfziger Jahren, und für den "harten Kern" der Mitglieder (den Untertage-Arbeitern) sicherlich auch noch in den sechziger Jahren, Erwartungen an ihre charismatische Führungsfähigkeit entsprachen, sie auf der anderen Seite jedoch "lernen" mußten, nach "technischen Regeln" unter Berücksichtigung zukünftiger Absatzchancen der Kohle, Konjunktursituationen, Produktivitätsanstieg etc., ohne jede normative Verkleidung, eine durchsetzbare und realistische Organisationspolitik zu betreiben. Wie diese unterschiedlichen Anforderungen die Rollenstruktur des hauptamtlichen Funktionärsapparates beeinflusste, steht im Mittelpunkt der folgenden Analyse.

V.3 Entwicklung der Rollenstruktur des hauptamtlichen Funktionärsapparates der IGBE

Die Entwicklung der Rollenstruktur des hauptamtlichen Funktionärsapparates der IGBE wurde insbesondere durch zwei zentrale Entwicklungen geprägt, zum einen durch eine allmähliche Verbürokratisierung der Einsetzung der Sekretäre auf den verschiedenen Organisationsebenen, zum anderen durch eine ständige Verbesserung der Qualifikation der hauptamtlichen Funktionäre.

Die Bezirks- und Geschäftsstellenleiter, die Sekretäre in den Dienststellen werden vom Hauptvorstand eingestellt und sind faktisch dessen Angestellte; ebenso die Sekretäre in der Hauptverwaltung. Allein die Mitglieder des Geschäftsführenden Vorstandes werden von den Delegierten des Gewerkschaftskongresses gewählt.

Die formale Trennung von bürokratischem Verwaltungsstab und politischer Führung kann nun aber nicht darüber hinwegtäuschen, daß die beiden Organisationsebenen faktisch kaum voneinander getrennt sind. Vielmehr ist die Wahl in den Geschäftsführenden Vorstand als Endstufe einer Karriere anzusehen, die immer mehr an bürokratischen Prinzipien orientiert ist.

Wahlen zum Geschäftsführenden Vorstand, mit denen über die politische Richtung der Organisationspolitik entschieden wurde, hatten nur in der Wiederaufbauphase der IGBE stattgefunden.

Nach Ausschaltung der kommunistischen Gruppen innerhalb der IGBE und Einigung der sozialdemokratischen und christdemokratischen Gewerkschaften auf einen

festen Proporz bei der Ämterverteilung¹ gab es bei den Wahlen zum Geschäftsführenden Vorstand keine Gegenkandidaten mehr. Während 1946 und 1948 das Verhältnis der Wahlämter und Kandidaten noch 1 : 1,7 bzw. 1 : 1,9 betragen hatte, verringerte es sich 1950 auf 1 : 1,4; 1953 auf 1 : 1,2. Seit 1955 gab es dann jeweils nur noch ebensoviele Kandidaten wie zu verteilende Ämter. Bezeichnend ist auch, daß die innerhalb des IGBE-Vorstandes bereits länger geplante Anpassung des Geschäftsführenden Vorstandes an die veränderten Mitgliederzahlen bzw. das schrumpfende Organisationsgebiet erst vollzogen wurde, als einige Mitglieder des Geschäftsführenden Vorstandes aus Altersgründen sowieso ausschieden. So verschob sich die bereits seit 1960 geplante Verkleinerung des Geschäftsführenden Vorstandes von 11 auf 7 Mitglieder bis 1964.

Noch deutlicher wird die Verflechtung von Administration und politischer Führung, wenn man die letzte Position, die die Mitglieder des Geschäftsführenden Vorstandes vor ihrer Wahl innehatten, betrachtet. Nach Witjes² waren 56 % vorher Abteilungsleiter in der Hauptverwaltung, 30 % Bezirksleiter und 9 % Geschäftsstellenleiter, nur 4 % hatten keine hauptamtliche Funktion vorher innegehabt. In den letzten Jahren hat sich - das ergab die eigene Feldarbeit - ein "Beförderungssystem" eingebürgert, das Außenseitern (beispielsweise ehrenamtlichen Funktionären) überhaupt keine Chance mehr läßt, in den politischen Führungskreis vorzudringen.

1) Im elfköpfigen Vorstand waren anfänglich jeweils vier Positionen, später drei und nach Verkleinerung des Geschäftsführenden Vorstandes auf sieben Mitglieder noch zwei Positionen, die für CDU-Mitglieder reserviert wurden.

2) Vgl. Witjes, W., Gewerkschaftliche Führungsgruppen, Berlin 1976, S. 152 ff.

Jeder in der Hauptverwaltung "aufgerückte" Sekretär erhält erst zur Bewährung ein relativ unbedeutendes Ressort (in der Regel in der Abteilung Jugend). Von hier aus kann er in die politisch zentralen Abteilungen "aufsteigen" und Abteilungsleiter werden. Erst von der Position des Abteilungsleiters ist der Absprung in den Geschäftsführenden Vorstand möglich. Vor dem Hintergrund des heutigen Karriereverlaufes der hauptamtlichen Funktionäre bei der IGBE mutet die Tatsache, daß auch einmal Gewerkschafter ohne eine hauptamtliche Funktion vorher in den Geschäftsführenden Vorstand gewählt wurden, beinahe wie ein absonderlicher Anachronismus an.

Gemindert wird der Bürokratisierungsprozeß des hauptamtlichen Funktionsapparates, seine Konsequenzen für die Rollenstruktur durch den Ausbildungs- und Sozialisationsprozeß, den die Sekretäre zu durchlaufen haben. Nach Schätzungen eines leitenden Funktionärs entstammen ca. 3/4 aller Sekretäre Arbeiterfamilien (in der Regel Bergarbeiter). Diese Sekretäre sind damit bereits in ihrer primären Sozialisationsphase den prägenden Einflüssen des traditionellen Bergarbeitermilieus ausgesetzt gewesen. Der Anteil derer, die vorher als Bergarbeiter (Knappen, angelernte Arbeiter etc.) tätig waren, liegt nach Angaben der IGBE über 90 %. Nur ein geringer Teil rekrutiert sich aus Angestellten oder anderen sogenannten gehobenen Berufen.

Die Funktionäre sind also überwiegend in den Gegenden des Bergbaus aufgewachsen und sozialisiert. Prozesse regionaler Mobilität, die zu einer Auflösung traditioneller Bindungen führen, fanden unter dem Rekrutierungspotential des Nachwuchses für den Funktionsapparat nicht statt. Die Sekretäre bewegten sich vor und nach

ihrer Übernahme als hauptamtliche Funktionäre in räumlich begrenzten und überschaubaren Gegenden, in denen ihnen die sozialen Probleme der Arbeitnehmer vertraut waren und deren verhaltensleitende Normen und Wertsysteme für Selbstverständnis und Verhalten der Funktionäre immer noch von entscheidender Bedeutung waren. Erst in den letzten Jahren scheint sich hier ein Wandel anzubahnen. So wird Anfang 1976 von einem Mitglied des Geschäftsführenden Vorstandes in einem Interview zwar noch deutlich hervorgehoben, daß nur diejenigen als hauptamtliche Funktionäre übernommen werden, die im Milieu der Bergarbeiter sozialisiert sind - Ausnahmen wurden nur für Juristen und Ökonomen gemacht. 1977 wurde erstmals ein Akademiker direkt von der Hochschule für die Abteilung Jugend eingestellt. Wie weit es sich hier um einen tatsächlichen Wandel in der Rekrutierung des hauptamtlichen Personals handelt, konnte auch durch direkte Anfragen an die Hauptverwaltung der IGBE nicht geklärt werden. Festzuhalten ist allenfalls, daß noch eine deutliche Tendenz besteht, extern sozialisierte Funktionäre von allen Schlüsselpositionen fernzuhalten. In den Geschäftsführenden Vorstand "gewählt" zu werden, haben diese überhaupt noch keine Chance.¹

Eine enge Bindung mit dem Milieu der Bergarbeiter blieb auch in der direkten Vorbereitung und Ausbildung für die hauptamtlichen Funktionärsrollen er-

1) Zu ähnlichen Ergebnissen kam auch Wilensky für amerikanische Gewerkschaften. Er stellte fest, daß die sog. Intellektuellen weitgehend in ihren Tätigkeiten auf "Hilfsfunktionen" beschränkt waren oder der besseren Außendarstellung der Organisation dienten. Vgl. Wilensky, E.L., *Intellectuals in Labor Unions*, Glencoe 1956

halten. Zwar fand hier ein kontinuierlicher Prozeß statt, in dem auf den Erfahrungsweg erworbene Kenntnisse durch eher professionell ermitteltes Wissen ersetzt wurden, jedoch blieben die auf den Erfahrungsweg erworbenen sozialen Qualifikationen ein wesentlicher Bestandteil des Berufsverständnisses der Sekretäre.

Der typische Karriereverlauf eines Sekretärs in den fünfziger Jahren vollzog sich nach folgendem Muster: Nachdem sich der Betreffende durch gewerkschaftliche Aktivitäten in den Ortsgruppen hervorgetan hatte, wurde er von der Geschäftsstelle bzw. dem Bezirk für einen weiterführenden Kurs an einer der IGBE-Schulen empfohlen. Konnte er auch dort den Anforderungen genügen, wurde er in das weitere Ausbildungsprogramm übernommen, d.h. durch Wochenendschulungen und einmal im Jahr in einem ein- oder zweiwöchigen Kursus auf seine zukünftige Rolle vorbereitet. In dieser Vorbereitungsphase wurde der angehende Gewerkschaftssekretär durch ein Gemisch von in den Kursen vermittelten fachspezifischen Wissen und sich allmählich akkumulierenden Erfahrungen als ehrenamtlicher Funktionär in den Ortsgruppen, Verwaltungsstellen, Bezirken und Betrieben (hier vor allem als Betriebsrat) kontinuierlich an seine zukünftige Rolle herangeführt. Feste Ausbildungspläne, eine Abschlußprüfung bestanden nicht. Es stand im Ermessen des Hauptvorstandes, wann der einzelne eingestellt wurde. Damit bestand für den einzelnen auch kaum eine Chance, ein durch eine spezifische Berufsausbildung vermitteltes Selbstverständnis, das durch eine besondere Fachqualifikation, die durch eine Abschlußprüfung nachgewiesen war, zu entwickeln. Traditionale Bindung, langjährige Tätigkeit als ehrenamtlicher Funktionär blieben für das Selbstverständnis prägender als pro-

professionelle Attitüden. Der Prozeß der vertikalen Mobilität von einer in der Regel weisungsgebundenen manuellen Tätigkeit als Bergarbeiter zur Planung und Kontrolle organisatorischen Handelns und interner organisatorischer Abläufe vollzog sich in enger Bindung an die Organisation und an das die Organisation prägende Bergarbeitermilieu, so daß der einzelne eine diese Bindungen überschreitende Berufsorientierung als Gewerkschaftssekretär beispielsweise nicht entwickeln konnte.

Anfang der sechziger Jahre vollzog sich ein allmählicher Wandel in den Ausbildungspraktiken der IGBE. Die Wissensvermittlung wurde in den Kursen stärker systematisiert und ein erfolgreiches Studium an einer arbeitnehmerbildenden Akademie wurde zum unumgänglichen Einstellungskriterium. Es wurde damit eine begrenzte Professionalisierung der Funktionsrollen eingeleitet, die aber nicht so weit ging, daß Gewerkschaftssekretäre - wie R. Mayntz unterstellt - ähnlich der Angestellten anderer Mitgliedsvereinigungen auch nur von "außen" kommen könnten.¹

Welche Vorbehalte gegenüber extern sozialisierten Funktionären bestehen, wurde deutlich, als die Rolle der drei akademisch ausgebildeten Sekretäre (ein Jurist, zwei Ökonomen) untersucht wurde. Gegenüber dem Juristen, dessen professionelle Qualifikationen für die Organisation unentbehrlich waren, bestand am ehesten noch die Bereitschaft, diesem einen gewissen Freiraum einzuräumen. Allerdings wurde auch hier deutlich, daß

1) Vgl. Mayntz, R., Soziologie der Organisation, Reinbeck, Hamburg 1963, S. 117

vorrangig eine "Organisationsorientierung" gegenüber einer "Berufsorientierung" erwartet wurde.¹

Noch deutlicher wurde der Vorrang einer engen Organisationsorientierung gegenüber einer Berufsorientierung bei zwei interviewten Ökonomen (von denen einer nicht mehr direkt im Dienst der IGBE tätig war). Beide hatten sich in erster Linie nicht durch ihre berufliche Qualifikation für die entsprechenden Positionen qualifiziert, sondern durch ihre gewerkschaftlichen Aktivitäten während ihres Studiums. Sie hatten bereits als Werkstudenten bei der IGBE gearbeitet, so daß an ihrer Loyalität gegenüber der Organisation nicht zu zweifeln war.

Ein bürokratischer (beamtenähnlicher) Karriereverlauf auf der einen Seite und ein Sozialisationsprozeß nach tradierten gemeinschaftlich strukturierten Normen und Wertvorstellungen auf der anderen Seite, hatten insbesondere auf der Hauptverwaltungsebene ein eigentümliches ambivalentes Rollengefüge entstehen lassen. Hier existieren in den Beziehungen zwischen den Rolleninhabern hierarchisch und kollegial strukturierte Beziehungen nebeneinander. Sie entwickelten sich in einem kontinuierlichen Prozeß einer Umwelthanpassung, in dem die für die organisatorischen Strukturentscheidungen Verantwortlichen (Geschäftsführender Vorstand) auf der Basis ihrer verhaltensleitenden traditionellen Orientierungen das organisatorische Handlungs- und Verhaltenspotential den veränderten externen Bedingungen anpaßten.

¹) Zur Problematik der Organisationsorientierung und Berufsorientierung in Organisationen s. auch: Gouldner, A.W., Newcomb, E.H., Eine Untersuchung über administrative Rollen, in: Mayntz, R., Bürokratische Organisation (Hrsg.) S. 239-248

Die enge Bindung der Funktionäre an das Milieu der Bergarbeiter blieb für das Selbstverständnis der interviewten Sekretäre ebenso wichtig wie die im Zuge des Bürokratisierungsprozesses erworbenen spezifischen Fachkenntnisse.¹ In den Beziehungen zwischen den Sekretären auf den verschiedenen Hierarchieebenen im organisatorischen Aufbau der IGBE dominierte weiter das tradierte kollegiale Verhältnis. Für die Beziehungen zwischen der Organisation und den Mitgliedern war das traditionalistische kollegiale Verhältnis der Gewerkschaftssekretäre untereinander insofern von Bedeutung, da es entmotivierende Folgen des sozio-ökonomischen Wandels und des Auflösungsprozesses des typischen Bergarbeitermilieus teilweise mildern konnte. Dieses ergab sich vor allem dadurch, da die Gewerkschaftssekretäre aus dem Kreis der unmittelbar Betroffenen hervorgegangen waren, weite Strecken während ihres sozialen Aufstieges in unmittelbarer Nähe der Bergarbeiter als ehrenamtliche Funktionäre oder Betriebsräte tätig waren und auch als hauptamtliche Sekretäre in ihren sozialen Beziehungen untereinander und gegenüber den Mitgliedern weiter den tradierten Sozialorientierungen verhaftet blieben.

Die die Kollegialität in vielen Bereichen überlagernde Hierarchie in der Hauptverwaltung zwischen dem Geschäftsführenden Vorstand, dem diesen zugeordneten Abteilungsleitern und den faktisch als Sachbearbeiter fungierenden

1) S.hierzu auch V.L.Allen, für den sich das Rollenverständnis des Gewerkschaftsführers sowohl aus den im Sozialisationsprozeß vermittelten Normen und Werte als auch durch den Bürokratisierungsprozeß der Gewerkschaften ergibt. Vgl.: Allen, V.L., The Sociology of Industrial Relations, London 1971, S. 51 ff

Sekretären dient einer Rationalisierung des Entscheidungshandelns unter der Perspektive einer Anhebung der Effizienz und Leistungsstärke. Sie ermöglicht eine fachliche Spezialisierung der Rolleninhaber und effiziente gezielte Steuerung dieses Fachpotentials durch die vertikale Abstufung der Weisungsgewalt.¹

Die Sekretäre (einschließlich die Mitglieder des Geschäftsführenden Vorstandes) sind gleichzeitig Kollegen und Vorgesetzte/Untergebene. Dadurch ergibt sich eine Beziehungsstruktur, in der die informellen und formellen Regelungen der Beziehungen in einem potentiellen Konflikt zueinander stehen. Überdeckt wird dieser Konflikt bei der IGBE allerdings durch die im sozio-kulturellen Milieu der Bergarbeiter ansozialisierte Bereitschaft, sich übergeordneten Instanzen anzupassen. Zentrales Organisationsprinzip sind für das Rollengefüge in der IGBE - wenn auch in abgeschwächter und modifizierter Form - immer noch überkommene hierarchische Orientierungen. Das Rollenverständnis der Sekretäre wird durch den typischen Konservatismus der Bergarbeiter geprägt. Kollegial-patriarchalische Beziehungen der Vorgesetzten gegenüber den Untergebenen auf der einen Seite, kommt

1) An dieser Stelle deutet sich an, daß auch in der organisatorischen Entwicklung der IGBE Tendenzen zu beobachten sind, in denen die organisationsstrukturelle Entwicklung zumindestens partiell dem idealtypischen Büromodell M. Webers annähert. Vgl. Weber, M., *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen 1972, S. 551 ff. Insgesamt verblieb die bürokratische Entwicklung auf einem embryonalen Entwicklungsstand, wie ihn Wilensky als beispielhaft für Gewerkschaften bezeichnet hat. Vgl. Wilensky, H., *The Trade Union as a Bureaucracy*, in: Etzioni, A., (Hrsg.), *Complex Organizations - A Sociological Reader* 1969

eine ausgeprägte, im Milieu der Bergarbeiter ansozialisierte Bereitschaft zur Unterordnung der Untergebenen auf der anderen Seite entgegen. Denn auch nach Auflösung der geschlossenen Lebenszusammenhänge im Bergbau blieb der Rückgriff auf die traditionellen Wertvorstellungen das entscheidende Legitimationsmuster, mit dem Verhalten und Entscheidungen gerechtfertigt wurden. Hierarchie hatte in den überkommenen Legitimationsstrategien einen quasi-selbstverständlichen Charakter, trotz einer allmählichen Anpassung an die sich modernisierende Umwelt, kam es nicht zu einer Auflösung der die Organisation tragenden Wertsysteme.

Über die Bindung an die tradierten Wertstrukturen war es den einzelnen möglich, eine gewisse Ambivalenz in den sozialen Beziehungen mit anderen - über- oder untergeordneten - Rolleninhabern relativ konfliktfrei zu ertragen.

Neben der relativ ausgeprägten Autorität, die sich aus der unterschiedlichen Stellung in dem hierarchischen Aufbau herleitet, hat sich bei der IGBE noch eine typische - sich auf besondere Fachqualifikationen berufende - Positionsautorität herausgebildet. An dieser Fachautorität wird deutlich, daß die Entwicklung der Rollenstruktur nicht ausschließlich durch bewußt inszenierte Strukturentscheidungen geprägt wird, sondern durch innerorganisatorische Entwicklungsprozesse, die von der Organisationsspitze nicht geplant, aber geduldet waren. Die hohe Fachqualifikation der Funktionäre ergab sich aus dem Umstand, daß in der Hauptverwaltung in leitenden Positionen fast nur Sekretäre tätig sind, die über eine lange Berufserfahrung verfügen und ihrem Ressort entsprechend lange vorstehen. Als die IGBE Anfang der sechziger Jahre

eine Anpassung des Personalbestandes an den schrumpfenden Zuständigkeitsbereich beschloß, bedeutete dieses gleichzeitig eine deutliche innerorganisatorische Mobilitätsschranke für den einzelnen Rolleninhaber. Eine Veränderung der eigenen Position war für die Sekretäre nur noch möglich, wenn an der Organisationsspitze ein Mitglied ausschied (aus Altersgründen oder nach der Übernahme anderer politischer Funktionen), dafür jemand "nachrückte" und auf den unteren Hierarchieebenen eine Position für vertikale oder horizontale Bewegungen der Aspiranten frei wurde.

Dieses Verwachsen mit dem seinerzeit erreichten Zuständigkeitsbereich führte dazu, daß sich die Positionsinhaber zu ausgeprägten Experten für Fragen ihres Ressorts entwickelten. Das aus der täglich anfallenden Arbeit vermittelte langjährige Erfahrungswissen verbunden mit der systematisch angehobenen Ausbildungsqualifikation¹ führte zu einem Fachwissen des einzelnen, das von Vorgesetzten und Kollegen auf der gleichen Hierarchieebene uneingeschränkt als jederzeit für Entscheidungshilfen abrufbares Expertenwissen akzeptiert wurde. Die hohe Fachqualifikation der Sekretäre erleichterte ein Überdauern der überkommenen Rollenstruktur in der Hauptverwaltung der IGBE. Denn als die Organisation unter eine wachsende externe Umweltbelastung geriet, die eigenen Handlungskapazitäten der sich verändernden Situation anzupassen, konnte ein wesentlicher Teil der erhöhten Leistungsanforderungen durch die hohe

¹) Auch die Sekretäre, die bereits an der Hauptverwaltung tätig waren, mußten nachträglich noch ein Studium an einer arbeitnehmerbildenden Akademie absolvieren, für das sie von der IGBE freigestellt wurden.

Fachqualifikation der jeweiligen Rolleninhaber bewältigt werden. Fachkompetenz und enge informelle Beziehungen zwischen den Rolleninhabern ermöglichten eine Anpassung der organisatorischen Leistungsfähigkeit an die sich verändernden externen Bedingungen, ohne daß der Prozeß der Formalisierung und Bürokratisierung der innerorganisatorischen Handlungsabläufe wesentlich weiter getrieben werden mußte.

Formale Organisationen tendieren der eigenen inneren Logik nach bei einer Anpassung an eine sich komplexer gestaltende Umwelt durch interne Rationalisierungsprozesse (Rationalisierung des Entscheidungshandelns, Formalisierung der innerorganisatorischen Beziehungsstruktur etc.) zu einer Auflösung der überkommenen Normensysteme, die die motivationale Bindungsfähigkeit der Organisation tragen.¹ Traditionelle Legitimationsstrategien werden - zu diesen Ergebnissen kommen von ihren unterschiedlichen Ausgangspositionen Habermas² und Luhmann³ - durch Wissenschaft, Technik und organisatorische Sachgesetzmäßigkeiten ersetzt.

Mit Einschränkungen fand diese Entwicklung in einem Teil der DGB-Gewerkschaften statt. Unter welchen Voraussetzungen und mit welchen Konsequenzen wird im Schlußkapitel dieser Arbeit kurz dargestellt. Die IGBE konnte auf eine Einführung neuerer Organisationstech-

1) Vgl. hierzu auch: Gabriel, K., Organisation und Legitimation, in: Zeitschrift für Soziologie 1974, S. 339-355

2) Habermas, J., Technik und Wissenschaft als Ideologie, Frankfurt 1969, S. 48 - 103

3) Luhmann, N., Sinn als Grundbegriff der Soziologie, in: Habermas, J., Luhmann, N., (Hrsg.), Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie, Frankfurt 1971, S. 266 ff

nologien, eine weitergehende Formalisierung und Standardisierung der innerorganisatorischen Handlungsabläufe nahezu völlig verzichten, obwohl die Anforderungen an die organisatorische Leistungskraft seit Beginn der Kohlenkrise kontinuierlich angestiegen sind.

Die ausgeprägte Fachqualifikation, in die der einzelne Rolleninhaber faktisch hineingewachsen ist, das dichte Netz persönlicher Beziehungen der Rolleninhaber untereinander, stattete die Organisation mit einer ausreichenden Handlungsflexibilität für die sich wandelnden externen Bedingungen aus, ohne daß die Organisation "tragenden Wertstrukturen" abgebaut wurden. Es gibt bei der IGBE keine formalisierten Regelsysteme (entpersonalisierte, unpersönliche Kontakte), keine schriftlichen Arbeitsanweisungen oder andere Mechanismen, die direkte Koordinationen der Akteure ermöglichen. Jeder einzelne entscheidet nach seinem Erfahrungswissen und kontaktiert bei Bedarf persönlich den Kollegen, von dem er die meiste fachliche Hilfe erwartet.

Das Dilemma, in das gerade Gewerkschaften - die ihre Legitimations- und Motivationsprobleme über eine Tradierung von gemeinsamen bindenden Wertsystemen lösen - mit zunehmender Anpassung an einer sich rationalisierenden Umwelt geraten, blieb für die IGBE ein zweitrangiges Problem. Während für andere Gewerkschaften das permanente organisatorische Problem bestand, die sich aus der Rationalisierung des Entscheidungshandelns ergebenden Auflösungstendenzen der die organisatorische Bindungsfähigkeit tragenden Formen und Wertsysteme durch gezielte Strukturereformen zu beheben, konnte die IGBE die eigene Leistungskraft anheben, ohne den Kern der Rollenstruktur im wesent-

lichen zu verändern (siehe hierzu auch die vergleichende Interpretation im Schlußkapitel).

Erleichtert wurde diese Entwicklung durch die Größe des Organisationsgebietes. Die insgesamt "überschaubaren" Probleme belasten die Organisation nicht so weit, daß eine nicht personengebundene Kontrolle der Aktivitäten der Funktionäre notwendig war. Die IGBE konnte, das sei abschließend festzustellen, ihre organisatorische Effektivität durch Anpassung der Qualifikation der Funktionäre an die sich wandelnden Umweltbedingungen erhöhen, ohne die die Organisation tragenden Wertstrukturen zu zerstören.

Versucht man das Rollengefüge des hauptamtlichen Funktionärskörpers der IGBE mit den von der Organisationsforschung entwickelten Organisationsmodellen zu vergleichen, so zeigt sich deutlich, daß die vorrangig an Arbeitsorganisationen gewonnenen Ergebnisse sich nur partiell auf die Struktur der IGBE übertragen lassen. So kann ein Teil der Effektivität der Organisationsstruktur nach dem "Human-Relation-Modell" erklärt werden¹, vor allem in den Bereichen des organisatorischen Handelns, in denen der Vorrang primärer vor sekundären Beziehungen und formalisierten Organisationsregeln die organisatorische Anpassungsfähigkeit deutlich verbesserte. Die teilweise hervortretenden Formen der hierarchischen Autorität dagegen passen überhaupt nicht in dieses Modell.

1) s. hierzu grundlegend: Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J., Management and the Worker, Cambridge, Mass. 1939

Das von Litwack¹ in Auseinandersetzung mit M. Weber und dem Humans-Relations-Modell entwickelte dritte Bürokratiemodell (das Professionale Modell) vermag ebenfalls nur Teilaspekte - die Konsequenzen der spezifischen Fachqualifikation der Rolleninhaber für die Rollenstruktur - sinnvoll zu erfassen. Auch eine konsequente Rückbesinnung auf den eigentlichen Wesenskern der Organisation - dem unpersönlichen Rollenarrangement, mit dessen Hilfe die Organisation Beiträge und spezifische Aktivitäten zur Verwirklichung des Zielsystems steuert und koordiniert - wie sie von den Neostrukturalisten² gefordert wurde - hilft nicht aus dem Dilemma heraus. Organisationsstrukturen werden in diesen Ansätzen vorrangig auf externe Bedingungen zurückgeführt, ihre spezifischen Ausprägungen durch besondere Umweltprobleme erklärt. Gerade für Gewerkschaften aber ist es unabdingbar notwendig - wie bereits erwähnt - den Prozeß und Weg in die Analyse einzubeziehen, in dem sich externe Bedingungen in Strukturentscheidungen niederschlagen. Nur durch eine Einbeziehung der spezifischen traditionellen Wertbindung, dem traditionellen Selbstverständnis der leitenden Funktionäre war es möglich, eine umfassende Analyse der Organisationsstruktur zu leisten. Denn die traditionale Wertbindung der Funktionäre prägte deren Vorstellungen über die Wirklichkeit (soziale Prozesse und strukturelle Entwicklungen im Bergbau) und gab somit der subjektiven Perzeption der externen

1) Vgl. Litwack, E., Drei alternative Bürokratiemodelle, in: Mayntz, R., Bürokratische Organisation, Köln, Berlin 1971.

2) Grundlegend hierzu: Blau, P.M., On the Nature of Organizations, New York 1974

Bedingungen gewerkschaftlicher Organisation im Bergbau durch die Spitzenfunktionäre die entscheidende Prägung, die für alle Strukturentscheidungen bestimmend wurde.

Die Einbeziehung der Strukturbedingungen, über die externe Bedingungen in organisatorische Strukturentscheidungen vermittelt werden, als zusätzliche Erklärungsvariable ermöglicht es wieder, die Grenzen der organisatorischen Anpassung über traditionale Wertbindung in sich wandelnden Umweltbedingungen aufzuzeigen.

Als die Rollenstruktur des Funktionärsapparates mit der tendenziellen Herauslösung der Bergarbeiter aus traditionellen Bindungen ihre charismatische Ausstrahlung für die Mitglieder verlor, war die IGBE - durch die verhaltensleitende Bindung der Organisationsleitung an das tradierte Wertesystem - nicht imstande, sich strukturell den gewandelten Bedingungen anzupassen. Die formale Organisationsstruktur, die die Bindungsfähigkeit der IGBE durch die charismatischen Wirkungen der auf traditionellen Wertesystemen "gewachsenen" Organisationsstrukturen bisher garantierte, zeigte sich im sozialen Wandel, der der traditional begründeten Legitimation tendenziell die Basis entzog, als gegenüber den Veränderungen in den Beziehungen Organisation/Mitglieder als nicht anpassungsfähig. War das Handeln der Verantwortlichen in der IGBE bis zum Beginn der letzten Bergbaukrise durch tradierte, in affektualen Schichten wurzelnden Bindungen und gegenseitige Verpflichtungen gedeckt, so ergaben sich der tendenziellen Erosion dieser Beziehungsstrukturen für die IGBE Probleme, die Mitglieder zu verpflichten, die Entscheidungen der Organisationsspitze zu akzeptieren.

Eine mögliche Form der Anpassung wäre der Aufbau modifizierter Verpflichtungsmechanismen. Im Sinne der in der sozialwissenschaftlichen Literatur durchgängig akzeptierten "Partizipationsthese" wäre ein solcher Mechanismus eine vermehrte direkte Beteiligung der Mitglieder an Entscheidungen der Organisationspitze. Nach der allgemeinen Aussage der "Partizipationsthese" läßt sich das Verhalten der Adressaten dann leichter beeinflussen und verändern, wenn die Betroffenen selbst an den Entscheidungen beteiligt werden. Diesen Weg vermochte die IGBE nicht zu gehen, da ihr "sozialpatriarchalisches" Selbstverständnis gegenüber den Mitgliedern diese Entwicklungsalternative versperrte.

Eine ähnliche Entwicklung ist auch in dem folgenden Abschnitt, in den die eigentlichen repräsentativen Organe - die Ortsgruppen - untersucht werden, zu konstatieren. Hier kann die Entwicklung der durch tradierte Regelungen und durch Tradition geprägtes Erfahrungswissen geformten Organisationseinheiten von gemeinschaftlichen Integrationsmechanismen zu von "oben" gesteuerten Organen detailliert nachgezeichnet werden.

V. 4 Mitgliederpartizipation und organisatorische Entwicklung

Das Dilemma der Gewerkschaften besteht darin - wie bereits erwähnt - teilweise gegensätzliche Erwartungen, die sich aus den unmittelbaren Mitgliederinteressen und der wirtschaftlichen Entwicklung ergeben¹, in ihrer Politik berücksichtigen zu müssen und trotz dieser gegenteiligen Anforderungen die organisatorische Handlungseffektivität zu bewahren. Administrative (bürokratische) Strukturen besitzen nur eine eingeschränkte normative Bindungsfähigkeit. Selbst wo ihre interne Rationalität durch traditionale Wertbindung der Rolleninhaber gebro-

¹) Vgl. insbesondere: Bergmann, J., Organisationsinterne Prozesse in kooperativen Gewerkschaften, in: Leviathan 1973, S. 242-253; Müller-Jentsch, W., Bedingungen kooperativer und konfliktorischer Gewerkschaftspolitik, aus Leviathan, 1. Jg. 1973

chen wird wie bei der IGBE können sie langfristig nicht allein die normative Integrationsfähigkeit der Organisation garantieren. Allein die Zentralisierung der regionalen (administrativen) Organisationsstruktur führt zu einer räumlichen Trennung der Gewerkschaftsorgane, die mit der damit verbundenen Anonymität der Organisation dem einzelnen eine enge Bindung faktisch unmöglich machen.

Auch das von M.Weber in seiner Parteiensoziologie entwickelte Modell, in dem charismatische Führungspersönlichkeiten mit Hilfe eines bürokratischen Verwaltungsstabes die "Massen" an sich binden¹, ist auf die heutige Situation der Gewerkschaften nicht mehr übertragbar. Die tendenzielle Anpassung und Unterordnung des Handelns der Gewerkschaftsführer an vermeintliche extern vorgegebene Sachzwänge schränkt die charismatische Ausstrahlung der Gewerkschaftsführer erheblich ein. Hinzu kommt noch, daß die politische Handlungsfähigkeit der Gewerkschaftsführer durch die politische Neutralität der Einheitsgewerkschaft begrenzt ist und sie die charismatischen Effekte einer konfliktorientierten Politik kaum für die normative Bindungsfähigkeit der Organisation einsetzen können. Nur in wenigen Fällen besaßen die Bergarbeitergewerkschaften Führungspersönlichkeiten (C.Hue, H.Imbusch und nach dem zweiten Weltkrieg August Schmidt), deren charismatische Integrationskraft übergreifend Mitglieder an die Organisation binden konnte.

Die IGBE konnte langfristig ihre Legitimations- und Bindungsprobleme nur durch besondere organisationsinterne Vorkehrungen und strukturelle Anpassungen lösen. Organisatorischen Ausdruck fand diese Entwicklung durch das

1) Weber, M., Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen 1921, S. 837 ff

anfänglich geschilderte Nebeneinander von administrativen und repräsentativen Systemen innerhalb der IGBE. Wobei sich stark vereinfacht dieses Nebeneinander strukturell entgegengesetzter Organisationssysteme zum einen auf die gesellschaftliche Integration und dem damit verbundenen (den unmittelbaren Mitgliederinteressen "übergeordneten") Verpflichtungen zurückführen läßt; zum anderen auf die durch die gesellschaftliche Integration der Gewerkschaften wachsenden Legitimationsprobleme.

Erweitert man die die bisherige Auseinandersetzung der empirischen Organisationsforschung mit den Thesen M.Webers resümierend zusammenfassende Aussage R.Mayntz "...daß es keine schlechthin, d.h. unter allen Umständen besonders zweckmäßigen Organisationsformen gibt,"¹ so tritt das strukturelle Dilemma der Gewerkschaften wieder deutlich hervor. Die nur bedingte Zweckmäßigkeit administrativer Organisationsstrukturen für die normative Bindungsfähigkeit der Organisation wurde durch das gleichzeitige Vorhandensein repräsentativer Strukturen kompensiert. Im Jargon der modernen Organisationstheorie kann von einer Konsistenz der jeweiligen Strukturen der Organisation mit den teilweise gegen teiligen externen Bedingungen gesprochen werden. Wobei auch hier wieder einschränkend vermerkt werden muß, daß Konsistenz sich nicht in quasi-mechanistischer Weise herstellt, sondern durch die subjektiven Erwartungen und Motivationen der Mitglieder der Organisationsspitze geprägt wird. Dieser Prozeß kann als ein

1) Mayntz, R., Struktur und Leistung von Beratungsgremien: Ein Beitrag zur Kontingenztheorie der Organisation, in: Soziale Welt 1977, S.1-15

Zusammenspiel subjektiver Motivationen und Wertsysteme, über die die externen Bedingungen rezipiert werden und objektiv vorgegebener externer Bedingungen angesehen werden. Probleme der Mitgliederintegration konnten die Gewerkschaften in langfristig stabiler Weise nur über repräsentative Strukturen lösen. Insofern besaß die Organisationspitze keinen Freiraum in ihren Strukturentscheidungen gegenüber den externen Bedingungen. Aber innerhalb dieses durch die externen Bedingungen vorgegebenen Entscheidungsspielraumes blieb der Organisationsspitze noch ein relativ weiter Gestaltungsspielraum für die Strukturformen.

Die IGBE versuchte ihre Loyalitäts- und Legitimationsprobleme über Organisationsstrukturen, die - wie bereits ausführlich im Kapitel über die Mitgliederrekrutierung dargestellt wurde - an die traditionellen Lebenszusammenhänge der Bergarbeiter anknüpften und eine unmittelbare persönliche Bindung des einzelnen an die Organisation über die täglichen Lebensprobleme zu erreichen versuchte, zu lösen. Die IGBE ging dabei von geschlossenen Wohngebieten in unmittelbarer Zechennähe aus, in denen - ähnlich wie bei den von Lipset untersuchten Druckern¹ - enge gemeinschaftliche Bindungen zwischen den einzelnen herrschten. Die gewerkschaftliche Ortsgruppe war ein fester Bestandteil des sozialen Lebens, über die ein großer Teil der sozialen Verpflichtungen und Belange in enger gemeinschaftlicher Beziehung geregelt wurden. Die Bindung des einzelnen erfolgte vorrangig nicht über in der formalisierten Mitgliedsrolle festgelegten

1) Vgl. Lipset, S.M., Trow, M., Coleman, J., Union Democracy, New York, London 1956, S.127 - 139

Rechte und Pflichten, sondern durch seine Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft, deren informelle Gruppenstrukturen in den Ortsgruppen nahtlos in formale Organisationsstrukturen übergangen.

Die Mitgliederpartizipation in den Ortsgruppen zeichnet sich - folgt man der Unterscheidung van de Valls¹ - sowohl auf der quantitativen als auch auf der qualitativen Ebene durch eine große Dichte und Intensität aus. Auf der quantitativen Ebene ist nach V.de Vall allein der hohe Organisationsgrad Beleg für eine ausgeprägte Mitgliederpartizipation. Schwieriger wird die Messung und Bewertung qualitativer Partizipationsprozesse. Van de Vall versteht hierunter die aktive Mitarbeit in der Gewerkschaft. Folgt man der Erweiterung des qualitativen Partizipationsbegriffes durch G.Horke², die neben aktiver Mitarbeit der Mitglieder noch deren Zugehörigkeitsgefühl zur Gewerkschaft und die Kommunikationshäufigkeit unter den Mitgliedern anführt, so läßt sich der beschriebene besondere Charakter der Ortsgruppen der IGBE näher erfassen. Dabei ist für die Ortsgruppen zu berücksichtigen, daß aktive Mitarbeit hier nicht eine aktive Teilhabe der Mitglieder an den Entscheidungsprozessen des Hauptvorstandes bedeutet, sondern ein aktives Mitwirken an den Problemen in den örtlichen Sozialgemeinschaften der Bergarbeiter.

Die Ortsgruppen sind als relativ autonome Repräsentationssysteme anzusehen, die sich unabhängig von den die administrative Organisationsstruktur erfassenden Zentra-

1) Vall, M.van de, Labor Organizations, Cambridge 1970, S. 104

2) Horke, G., Soziologie der Gewerkschaften, Wien 1977, S. 243

lisierungstendenzen entwickelten. Sie führten ein von der Organisationsleitung geduldetes und gefördertes Eigenleben in der Organisation - zumindestens solange sie ihren spezifischen Beitrag, Integration der Mitglieder und Beschaffung einer generellen Legitimation für das Handeln der Organisationsleitung leisteten.

Dabei kann man die durch die Ortsgruppen vermittelten Beteiligungsmöglichkeiten nicht als eine "Quasi-Partizipation" im Sinne Weitbrechts bezeichnen, denn die IGEE hat nie den Anschein zu erwecken versucht, daß Entscheidungen an der Organisationsspitze durch direkte Mitgliederbeteiligung zustande gekommen sind. Die Mitgliederversammlungen in den Ortsgruppen und die davon ausgehenden Impulse für das sozio-kulturelle Leben der Bergarbeiter, dienten ursprünglich der Pflege und Tradition gemeinschaftlicher Beziehungen unter den Bergarbeitern, dann im Zuge des sozialen Wandels im Bergbau der "Überbrückung" sich abzeichnender Differenzierungstendenzen in den Erwartungen und Interessen der Mitglieder. Als die bewußte Konservierung des Gemeinschaftslebens in den Ortsgruppen nicht mehr zu der erwünschten Homogenisierung des Willensbildungsprozesses führte, wird durch eine drastische Ausweitung der Bildungsarbeit in den Ortsgruppen die direkte und gezielte Beeinflussung der Willensbildung unter den Mitgliedern intensiviert.

Auffälligstes Charakteristikum der Ortsgruppen ist jedoch ihr relativ autonomer Status und ihre organisatorische Entwicklung, die - wie bereits erwähnt - sich nach Strukturprinzipien vollzog, die denen im administrativen Organisationsbereich völlig entgegengesetzt war. Deutlich wird diese Entwicklung bereits

wenn man die durchschnittliche Größe der Ortsgruppe betrachtet (vgl. folgende Tabelle). Während im gesamten administrativen Organisationsbereich eine systematische Zentralisierung und Vergrößerung der Organisationseinheiten zu konstatieren war, ist bei den ausschließlich ehrenamtlich geleiteten Ortsgruppen eine kontinuierliche Verkleinerung der Organisationseinheit zu beobachten.

Tabelle 13: Anzahl der Ortsgruppen/durchschnittliche Größe

	Anzahl der Ortsgruppen	Durchschnittliche Größe	
		mit Rentnermitglieder	ohne Rentnermitglieder
1950	1166	498	458
1955	1640	349	301
1960	1900	282	223
1965	1780	250	179
1970	1530	256	168
1975	1408	269	173

Quelle: Jahrbücher der IGBE, eigene Berechnungen

Wenn auch die absolute Zahl der Ortsgruppen nach einer kontinuierlichen Ausweitung bis 1960 wieder zurückgeht, sind doch die Bemühungen der IGBE, an ihrer Basis Organisationseinheiten zu schaffen, in denen die Beziehungen Organisation/Mitglieder einen direkten persönlichen Charakter bekommen, nicht zu übersehen. Nur in den Gebieten, in denen in der Folge des Schrumpfungsprozesses des Bergbaus die Mitgliederzahl so weit absank, daß eine systematische und sinnvolle Organisationsarbeit nicht mehr möglich war, wurden die Ortsgruppen aufgelöst bzw. zusammgelegt.

Der Aufbau der ehrenamtlich geleiteten Ortsgruppen, deren Grenzen in der Regel mit den Knappschaftssprengeln (Sozialversicherung der Bergarbeiter) identisch war, die die ört-

lichen Arbeitervereine integriert hatten, war so weit der Struktur der Sozialbeziehungen der Bergarbeiter angepaßt, daß die Zugehörigkeit zur Gewerkschaft sich nahtlos in die informellen Gruppenbeziehungen der Bergarbeiter einfügte (siehe hierzu auch den entsprechenden Abschnitt im Kapitel "Mitgliederrekrutierung"). Die durch informelle Regelungen und Bindungen strukturierte Zugehörigkeit zur sozialen Gruppe der Bergarbeiter schloß quasi-automatisch die formalisierte Zugehörigkeit zur Gewerkschaft mit ein.

Allerdings hängen tradierte gemeinschaftliche Sozialbeziehungen von bestimmten externen Voraussetzungen ab, die teilweise seit ca. 1920 (nach dem ersten Weltkrieg) und seit Anfang der fünfziger Jahre mit aktiver Unterstützung der IGBE abgebaut wurden. In den zwanziger Jahren hatte allmählich eine Modernisierung der Abbauvorgänge eingesetzt, die die kleinen autonomen Arbeitsgruppen auflösten und durch die neue "arbeitsorganisatorische Form der langen Strecken" ersetzen¹, d.h. eine Arbeitsorganisation, in der nicht mehr eine geschlossene Gruppe "vor Ort" tätig ist, sondern die Kohle mit mechanischen Abbauhilfen über lange Strecken abgebaut werden kann. Die Arbeitsplätze können bei dieser Produktionsform teilweise völlig isoliert voneinander sein. Der Arbeitsprozeß im Bergbau war zum Beginn der fünfziger Jahre - wie Jantke treffend vermerkte - eine Mischung aus industriellen und vorindustriellen Produktionsformen, die jedoch den Kern der Bergarbeiter durch die besonderen Anforderungen und Gefährdungen der Bergarbeitertätigkeiten an die tradierten Formen gemeinschaftlicher Sozialbeziehungen bindet.

¹) s.hierzu u.a.: Jantke, G., Bergmann und Zeche, Tübingen 1953, S. 2 ff

Die IGBB befand sich 1950, als sie sich endgültig für die Ortsgruppen als organisatorische Basis entschieden hatte, in der Situation, daß die Bergarbeiterschaft in ihrem Kern bereit war, tradierten Interpretationen der eigenen sozialen Situation zu folgen und sich der die Sicherheit verleihende Integration in eine Kollektivgemeinschaft anbietenden Gewerkschaft anzuschließen. Erschwert wurde die gewerkschaftliche Integration der Bergarbeiter durch die anmischen Übergangsprobleme, die mit der seinerzeitigen Ausweitung des Förderungsvolumens einhergingen. Wie auch in den zurückliegenden Epochen des Kohlebergbaus konnte der Produktionsanstieg nicht mit den einheimischen Bergleuten erreicht werden. Eine Zuwanderung von Arbeitskräften aus dem gesamten Bundesgebiet setzte ein. Diese "Neubergleute" wurden mit extremen Arbeitsbelastungen, autoritären bis despotischen Vorgesetzten konfrontiert, so daß sie zu einem großen Teil in kurzer Zeit ihren Arbeitsplatz im Bergbau wieder aufgaben.¹ Die Untersuchung von Friedeburg zeigt sogar, daß die permanenten Neueinstellungen teilweise kaum die Fluktuationsverluste abdecken konnten. Selbst die umfangreichen sozialpolitischen Maßnahmen der Unternehmer seinerzeit, die regelmäßige und überdurchschnittlich gute ärztliche Betreuung der ganzen Familie, die bei Krankheit gewährte Notfallbeihilfen, Mieterlasse in Werkswohnungen, Zuschüssen bei der Hausratbeschaffung etc., die die Tradition der sozialpatriarchalischen Beziehungen Bergarbeiter/Unter-

1) Vgl. Friedeburg, L.v., u.a., Die subjektiven und objektiven Abkehrgründe bei sieben Zechen des westdeutschen Steinkohlenbergbaus in ihrer Auswirkung auf die Sicherung des Belegschaftsstandes unter Tage, Forschungsbericht, Frankfurt 1955.

nehmer fortsetzten, konnten die "Neubergleute" nicht integrieren. Die Sozialgemeinschaft der Bergleute wurde in einem ihrer zentralen Charakteristikum, der Konstanz und Dichte der informellen Gruppenbeziehungen, allmählich von Auflösung bedroht.

Ein weiterer Punkt, der Anfang der fünfziger Jahre zu einer tendenziellen Erosion des traditional geschlossenen Lebenszusammenhangs der Bergarbeiter führte, war die mit aktiver Unterstützung der IGBE durchgeführte "Modernisierung" der Wohnverhältnisse in den Siedlungen. In den typischen Bergarbeitersiedlungen mit relativ kleinen Häusern, Gärten und Taubenschlägen bestand auch außerhalb der Arbeit ein enger Kontakt zwischen den Bergarbeitern und deren Familien. Die Anfang der fünfziger Jahre erstellten Wohngebiete, die die Neubergleute aufnahmen bzw. die Bergarbeiter mit modernen Wohnungen versorgen sollten, leiteten eine Entwicklung ein, mit der ein weiteres zentrales Merkmal sozialer Gemeinschaften - die über den Arbeitsbereich hinausgehenden sich über den gesamten Lebenszusammenhang erstreckenden engen persönlichen Beziehungen - gefährdet wurde.

Es wurden seinerzeit neue Bergarbeitersiedlungen gebaut, die sich bereits äußerlich deutlich von den alten unterschieden. An die Stelle des kleinen eingeschossigen Einfamilienhauses traten die typischen Neubauten (mit zwei oder drei Eingängen und durchschnittlich sechs Wohnungen pro Eingang) der fünfziger Jahre. Obwohl die äußere Geschlossenheit der Wohngebiete erhalten blieb, veränderten sich die Sozialbeziehungen unter den Bergarbeitern. An die Stelle enger gemeinschaftlicher Kontakte mit den Nachbarn traten partielle Abschottungen gegenüber den Wohnungsnachbarn. Der "soziale Aufstieg", so wurde der Umzug in eine für die damalige Zeit moderne

Wohnung von den Betreffenden Interpretiert, löste die Familien der Bergarbeiter aus den traditionellen Lebenszusammenhängen heraus. Sie bemühten sich jetzt mehr um eine Integration in die Gesellschaft als um eine Integration in die eigene soziale Zugehörigkeitsgruppe, so läßt sich sinngemäß die Aussage eines Sekretäre zu diesem Problem umschreiben, der hervorhob oder besser beklagte, daß mit den aufkommenden neueren Wohnvierteln das Vereinsleben zurückging und traditionale Symbole (Uniformen der Knappen etc.) an Bedeutung verloren. Er schloß seine Ausführungen hierzu mit dem Satz: "Die Bergarbeiter in den neueren Wohnvierteln wollten sich auch äußerlich nicht von anderen Arbeitnehmern unterscheiden."¹

Die restriktiven und reglementierten Lebensbedingungen in den neuentstandenen Wohngebieten für Bergarbeiter ließen offensichtlich keinen Raum für eine aktive auf die eigene soziale Gruppe bezogene Freizeitgestaltung wie sie bisher das soziale Leben der Bergarbeiter auszeichnete. In den fünfziger Jahren blieben diese ersten sozio-kulturellen Differenzierungsprozesse ohne größere organisatorische Folgen. Über den "harten Kern" unter ihren Mitgliedern (den Untertage-Arbeitern und bezeichnenderweise den Rentnermitgliedern), deren Aktivitäten die Willensbildungsprozesse in den Ortsgruppen prägten, gelang es - mit Ausnahme einiger, die Organisation nicht sonderlich belastenden Störungen - abweichende Interessen

1) Aus der speziellen Berufstätigkeit ließ sich keine gemeinsame Kultur der Bergarbeiter - nach Knights occupational culture - mehr begründen, die eine Auflösung der geschlossenen Wohngebiete hätte überdauern können. Vgl. hierzu: Knights, D., A Classificatory Scheme of Occupation in: British Journal of Sociology 1975, S. 299 ff.

durch von den Kerngruppen ausgehenden normativen Druck zu integrieren. Erst als weitere sozio-ökonomische (Ansiedlung neuer Wirtschaftszweige in den Gebieten des Bergbaus) und sozio-kulturelle Differenzierungsprozesse die Integrationsfähigkeit der traditionellen normativen Integrationsmechanismen weiter abbauten, wurde der Verlust der informellen Regelmechanismen in den Beziehungen Organisation/Mitglieder durch gezielte Strategien kompensiert. Einen zentralen Stellenwert nahm hier die Bildungsarbeit ein. Doch bevor auf diese Problematik näher eingegangen wird, soll die innerorganisatorische Relevanz der Ortsgruppen als relativ autonome Repräsentativsysteme näher untersucht werden.

Wie weit das äußere Erscheinungsbild der IGBE durch die Beteiligungsprozesse in den Ortsgruppen geprägt wird, zeigt ein Vergleich der durch direkte Beteiligungsprozesse und nach bürokratischen Verfahrensweisen erfolgten Ämterbesetzung in der IGBE. Die Anzahl der Wahlämter weitet sich im Verhältnis zu den Ernennungsämtern aus (vgl. folgende Tabelle).

Tabelle 14: Verhältnis von Wahl- und Ernennungsämtern bei der IGBE

	Wahlamt		Ernennungsamt
1950	67	:	1
1955	94	:	1
1960	95	:	1
1965	103	:	1
1970	104	:	1
1975	114	:	1

Quelle: Eigene Berechnungen, als Wahlämter sind hier alle Vorstandspositionen in den ehrenamtlich geleiteten Ortsgruppen einbezogen, während als Ernennungsämter die Positionen zugrundegelegt sind, in denen hauptamtliche Funktionäre allein durch Vorstandsbeschluß eingesetzt wurden.

Hervorzuheben in diesem Zusammenhang ist auch hier wieder, daß dieser Ausbau der Beteiligungschancen sich ausschließlich auf die organisatorische Basis beschränkte. In dem administrativen Organisationsbereich (von der Geschäftsstelle aufwärts) ging der Einfluß der Mitglieder durch Beteiligungschancen - soweit man hier bei realistischer Einschätzung der tatsächlichen Machtverhältnisse überhaupt von Einflußchancen der Mitglieder sprechen kann - zurück. Das Verhältnis Wahlämter/Ernennungsämter entwickelte sich in den Leitungen der administrativen Organisationseinheiten von 1950 = 1,7 : 1 über 1960 = 1,6 : 1 auf 1975 = 1,4 : 1. Das heißt: während die direkten Mitwirkungsmöglichkeiten der Mitglieder in den Ortsgruppen ausgebaut wurden, gerieten in den administrativen Organisationseinheiten immer mehr Sekretäre in ihre Position, ohne daß den Mitgliedern auch nur ein formaler Einfluß zugestanden wurde. Es zeigt sich wieder die Dominanz repräsentativer Organisationsprinzipien in den Ortsgruppen und die administrativen im "Verwaltungsstab" der IGBE, die den organisationsstrukturell entgegengesetzten Charakter beider organisatorischer Dimensionen deutlich machen.

Interessant in diesem Zusammenhang ist, daß die "Bürokratisierung" des administrativen und der Ausbau der Mitgliederpartizipation im repräsentativen Bereich sich in etwa - soweit er im Verhältnis zur Mitgliederentwicklung meßbar war - parallel entwickelte (vgl. folgende Tabelle). Mit der Einschränkung, daß der Index des Bürokratisierungsgrads deutlich unter den der Entwicklung der Mitgliederpartizipation blieb.

Tabelle 15: Entwicklung der Mitgliederpartizipation und des Bürokratisierungsgrades

	Mitgliederpartizipation		Bürokratisierungsgrad	
	ehrenamtliche Funktionäre pro 10000 Mitglieder	Index	Sekretäre pro 10000 Mitglieder	Index
1950	213	100	3,2	100
1955	315	147,9	3,4	106,3
1960	ca. 390	183,1	4,2	131,3
1965	ca. 435	204,2	4,2	131,3
1970	ca. 410	192,5	3,9	121,9
1975	409	192,0	3,6	112,5

Quelle: Eigene Berechnungen

Sowohl die Partizipationsrate als auch der Bürokratisierungsgrad erreicht in der Zeit zwischen 1960 bis 1970 einen Höhepunkt als die Organisation mit den Folgeproblemen der Kohlekrise und des Strukturwandels in den Gebieten des Bergbaus konfrontiert wurde. Wenn der Index des Bürokratisierungsgrades nicht so hoch wie der der Partizipationsrate steigt, liegt das insbesondere an der Entwicklung der betrieblichen Organisation, die zu einer personellen Entlastung des administrativen Organisationsbereiches führte (dieser Zusammenhang wird im folgenden Kapitel untersucht). Hier geht es vorrangig darum, zu zeigen, daß die IGBE auf den Wandel der externen Organisationsbedingungen mit einer differenzierten organisatorischen Anpassung reagierte.

Die mit Beginn der Kohlenkrise einsetzende Versachlichung der Organisationspolitik, die Anpassung und Unterordnung der Zielsetzungen unter wirtschaftliche Sachzwänge, die letztlich auf eine in Übereinstimmung mit der staatlichen Wirtschaftspolitik unter technokratischen Perspektiven gelenkte Anpassung der Wirtschaftsstruktur in den Reibieren des Bergbaus hinauslief, drohte dem Handeln der IGBE tendenziell die Verpflichtungsfähigkeit gegenüber den Mitgliedern zu entziehen. Folgt man der These Offes¹ von der langfristigen Legitimationsunfähigkeit administrativ-technischer Stabilitätspolitik, die nach Offe selbst bei einer relativ ausgeprägten politischen Apathie der Betroffenen (wie sie im Bergbau durchaus zu konstatieren ist) auf die Dauer abweichende Interessen nicht integrieren kann,

1) Offe, C., Das politische Dilemma der Technokratie, in: Texte zur Technokratiediskussion, Frankfurt 1970, S. 156-171

so wird das Dilemma der IGBE unmittelbar einsichtig. Der defensive Charakter der Organisationspolitik, der gegenüber den Mitgliedern nur noch durch einen Verweis auf die unvermeidlichen ökonomischen Sachzwänge gerechtfertigt werden konnte, trug durch seine technokratische Konzeption mit zu einem Abbau enger normativer Beziehungen zwischen der Organisation und den Mitgliedern bei.

Die von dem Hauptvorstand¹ durchgeführte systematische Verkleinerung der Ortsgruppen ist in diesem Zusammenhang als eine Anpassungsstrategie zu sehen, die auf die integrative Wirkung kokäsiver Beziehungen² in überschaubaren Gruppen und zum anderen auf die den gemeinschaftlichen Zusammenhalt fördernde alle Arbeitnehmer im Bergbau betreffende Strukturkrise aufbauend, die Loyalität der Bergarbeiter sichern soll. Mit den Ortsgruppen verfügen die Bergarbeiter über eine organisatorische Basis, in der sie unabhängig von den zentralisierten administrativen Strukturen ihre Interessen artikulieren können. Neben einer Apathie und Resignation des einzelnen fördernden, an Sachgesetzlichkeiten orientierten Politik, die mit

1) Von den Interviewpartnern wurde ausdrücklich hervorgehoben, daß die durch die sinkenden Mitgliederzahlen hervorgerufene Verkleinerung der Ortsgruppen eine vom Hauptvorstand geförderte Entwicklung war.

2) Zur Bedeutung der Zugehörigkeit eines Arbeitnehmers zu einem bestimmten Wirtschaftszweig und seiner allgemeinen Berufssituation für die Gruppenkokäsion der Arbeitnehmer siehe auch: Moore, W.E., Notes for a General Theorie of Labor Organizations, in: Moore, W.E., Order and Change, New York, London, Sidney 1967, S. 118 ff

einem wachsenden Dispositionsspielraum gegenüber den Individualinteressen der Mitglieder operiert, bietet die IGBE gleichzeitig - in direkter Fortsetzung des traditionellen Selbstverständnisses der Bergarbeiter - eine Identität und Sicherheit verleihende Integration in die Ortsgruppen. Mit dieser Kombination ~~zweckgerichtet~~ an langfristiger Planung orientierte administrative Strukturen auf der einen Seite und traditionale gemeinschaftliche Integration verheißende repräsentative Strukturen auf der anderen Seite konnte die IGBE bisher den schmalen Weg zwischen Mitgliederinteressen und wirtschaftlichen Stabilitätswängen gehen. Es gelang ihr immer wieder erfolgreich, in der staatlichen Planung der Energieversorgung zugunsten der Kohle zu intervenieren, gleichzeitig aber auch die Interessenartikulation der Mitglieder so weit zu disziplinieren, daß abweichende Interessen, die sich der Entwicklung im Bergbau politisch motiviert widersetzen, Randerscheinungen blieben.

Als sich im weiteren sozialen Wandel in den Zentren des Bergbaus die informellen Mechanismen der Loyalitätssicherung zunehmend als unzulänglich erwiesen, reagierte die IGBE darauf mit einer gezielten Ausweitung der Bildungsarbeit, deren sozialisierende Wirkung aus der internen Differenzierung der Bergarbeiterschaft sich ergebende abweichende Interessenartikulationen integrieren sollte.

Die Bildungsarbeit wurde nicht nur quantitativ trotz sinkender Mitgliederzahlen extrem ausgeweitet (vgl. Tabelle 16 S. 159), sondern auch inhaltlich den gewandelten externen Bedingungen angepaßt. Deutlich wurde dies in der 1968 durchgeführten Änderung des Themenplanes des zweiwöchigen Grundlehrganges der

zentralen Bildungsarbeit, in dem nicht mehr die "reine Wissensvermittlung", sondern die "Bewußtseinsbildung" im Mittelpunkt stehen sollte. Von dieser Reform erwartete man offensichtlich Konsequenzen für die Bildungsarbeit in den Ortsgruppen, da diese Grundlehrgänge von Vertrauensleuten, Bildungsobleuten etc. besucht wurden, deren Tätigkeit in der örtlichen Bildungsarbeit nach den Richtlinien in einem inhaltlichen Bezug zur zentralen Bildungsarbeit stehen mußte.

Der nächste Schritt, mit dem die IGBE ihre Bildungsarbeit den sich veränderten externen Bedingungen anpaßte, war die Einführung der betrieblichen Bildungsarbeit (1970). Damit sollten auch die Mitglieder in die sozialisierende Wirkung der Bildungsveranstaltungen einbezogen werden, die nach Auflösung geschlossener Wohngebiete mit den Kapazitäten der Ortsgruppen regional nur unter Schwierigkeiten zu erreichen waren. Gleichzeitig wurde in der zentralen Bildungsarbeit die qualitative Grundausbildung für die Bildungsobleute in den Betrieben und Ortsgruppen weiter verbessert. Weiter in den Mittelpunkt der jetzt vierwöchigen Grundausbildung rückten gesellschaftspolitische Fragen und die in Lehrplänen von der Gewerkschaft immer wieder hervorgehobene "Bewußtseinsbildung".

Die Stoßrichtung der zweigleisigen Bildungsarbeit ist eindeutig: In den zentralen Lehrgängen werden Mitglieder, die sich bereits vorher durch eine besondere Loyalität der Organisation gegenüber ausgezeichnet haben, zu qualifizierten Bildungsobleuten geschult. Diese Bildungsobleute bekommen in den Willensbildungsprozessen eine zentrale Funktion, da sie in den Bildungsveranstaltungen den Mitgliedern Orientierungs-

helfen geben können, die eine Auflösung normativer Bindungen zumindestens partiell immer wieder überbrücken können. Eine Regulierung der Interesseninterpretation der Mitglieder über die informellen Mechanismen traditionaler Orientierungen und Bindungen tritt zunehmend hinter formelle gezielte Beeinflussungsstrategien zurück. Die Mitgliederpartizipation in den Ortsgruppen wandelt sich allmählich von einem normativ und traditional gesteuerten Mechanismus der Legitimationsbeschaffung zu einem organisationstechnischen Instrument des Legitimationsmanagements.

Tabelle 16: Bildungsarbeit der IGBE in den Ortsgruppen

Jahr ¹	Anzahl der Bildungsveranstaltungen	Teilnehmer	in % der Mitglieder
1962/63	1873	43137	8,6
1963/64	2729	61989	12,9
1964/65	2279	57127	12,2
1965/66	2720	64079	14,4
1966/67	2726	75370	17,3
1967/68	1569	43430	10,2
1968/69 ²	2089	61872	15,1
1969/70 ²	2562	80406	20,0
1970/71	2909	86906	22,2
1971/72	2600	86774	22,1
1972/73	2964	79215	20,8
1973/74	2502	85609	22,7
1974/75	2967	92084	24,6

1) In den Jahren vorher nicht zu ermitteln. Der Zeitraum, in dem die Bildungsveranstaltungen erfasst werden, erstreckt sich jeweils vom 1. Juli bis 30. Juni.

2) Von da an einschließlich der Bildungsveranstaltungen in den Betriebsgewerkschaftsausschüssen.

Quelle: Jahrbücher der IGBE, eigene Berechnungen

Abschließend stellt sich zu dem Themenkomplex "Mitgliederpartizipation und organisatorische Entwicklung" die Frage, wie die beiden bisher beschriebenen organisatorischen Dimensionen (administrativer und repräsentativer Organisationsbereich) innerorganisatorisch miteinander

verbunden sind, ohne daß der den Beziehungen administrativer und repräsentativer Strukturen innewohnende strukturelle Gegensatz und Konflikt die organisatorische Handlungseffizienz mehr als unangänglich beeinträchtigt. Ein Großteil des in den Ortsgruppen möglichen - die administrative Effizienz gefährdenden - abweichenden Verhaltens wird zwar durch die dem Hauptvorstand zur Verfügung stehenden Machtmittel unterdrückt bzw. durch organisationstechnische Maßnahmen neutralisiert, jedoch würde eine ausschließliche "Integration" der Ortsgruppen über Zwangs- und Manipulationsmechanismen die gesamte Effektivität der Organisation bei ihrem gegensätzlichen Zielsystem gefährden. Eine vollständige Überlagerung repräsentativer Strukturen und deren innewohnenden informellen Motivationssystemen wäre faktisch nur bei einer Gewerkschaft mit Zwangsmitgliedschaft möglich. Jede Herrschaftsbeziehung ist nach M.Weber¹ auf eine prinzipielle Zustimmung, mehr oder weniger freiwillige Unterstützung oder zumindestens Duldung der Beherrschten angewiesen.

Für die IGBE als Organisation bedeutet dies, daß hinter der vordergründigen - das Bild der Organisation prägenden - hierarchischen Organisationsform immer noch funktionsfähige Mechanismen tätig sind, die eine für die organisatorische Stabilität ausreichende normative Zustimmung produzieren. Die traditional legitimierten nur begrenzt wandlungsfähigen Organisationsstrukturen verhinderten den Aufbau von Verpflichtungsmechanismen im Sinne der "Partizipationsthese"²

1) Vgl. Weber, M., a.a.O., S. 122 ff

2) S. hierzu: Golembiewski, R.T., Small Groups and Large Organizations, in: March, J.G., Handbook of Organizations, Chicago 1965, S. 117 ff

die besagt, daß Verhalten am ehesten zu beeinflussen ist, wenn die Betroffenen selbst an den Entscheidungen beteiligt werden.

Die IGBE bemühte sich, die normative Zustimmung der Mitglieder durch eine möglichst weitgehende Kongruenz der Beziehungsstrukturen im administrativen und repräsentativen Organisationsbereich zu sichern. In beiden organisatorischen Dimensionen dominiert das Prinzip der persönlichen Beziehungen. Probleme und Konflikte werden in direkten - nicht formalisierten - Kontakten behoben. Über diese informellen Regelmechanismen versucht die IGBE auch die Ortsgruppen in die Organisation zu integrieren.

Zwar ist eine allumfassende gemeinschaftliche Bindung Organisation/Mitglieder vor dem Hintergrund des Wandels der externen Bedingungen nicht mehr möglich, jedoch gelang es der Organisation mit den Repräsentanten der Mitglieder (Ortsgruppenvorsitzende/Betriebsräte) enge persönliche (bindende) Beziehungen aufrechtzuerhalten. Im konkreten Alltag der Organisation sieht das so aus, daß faktisch jeder Ortsgruppenvorsitzende und Betriebsrat (das gilt insbesondere für das Ruhrgebiet) einen direkten persönlichen Kontakt mit den hauptamtlichen Rolleninhabern im administrativen Bereich, teilweise sogar zum Geschäftsführenden Vorstand oder einen Sekretär in der Hauptverwaltung hat. Probleme der Mitglieder, die auf eine rasche Erledigung drängen, können in direkten Gesprächen mit einem Mitglied der Organisationsleitung und einem Repräsentanten der Basis beigelegt werden.¹

1) In der Terminologie H. van de Valls läuft die innerorganisatorische Kommunikation über "opinion leaders", vgl. Vall, H. van de, Labor Organizations, a.a.O., S. 89 ff.

"In der Praxis sieht das manchmal so aus," wie ein Interviewpartner formulierte, "daß bei Krger, der über das übliche Maß hinausgeht, der Ortsgruppenvorsitzende (soweit er zum Ruhrkohlenbergbau gehört) zur Hauptverwaltung geht und dort seinen Krger abläßt. Man muß immer damit rechnen, daß einmal ein Ortsgruppenvorsitzender unangemeldet in der Tür steht." Dieser informelle Mechanismus ist für beide Seiten von großer Bedeutung. Er versorgt die Organisationsspitze mit Informationen über Entwicklungen und Probleme an der Basis und gibt den Mitgliedern die Chance, Entscheidungen und Willensbildungsprozesse an der Organisationsspitze durch direkte (persönliche) Kontakte zu beeinflussen. Den Repräsentanten der Mitglieder sind damit in keiner Weise formelle Beteiligungsrechte zugestanden, die bindenden Konsequenzen persönlicher Beziehungen können aber beide Seiten stärker als formale Beteiligungsmechanismen zur Berücksichtigung der gegenseitigen Positionen verpflichten.

Mit dieser Form der Verklammerung der administrativen und repräsentativen Organisationsbereiche versucht die IGBE - wenn auch in eingeschränkter und modifizierter Weise - den traditionellen Charakter ihrer Organisation zu wahren. Wenn auch ein umfassendes - die Mitglieder an die Organisation bindendes - traditionales Wertesystem längst der Vergangenheit angehört, so konnte doch über den externen Wandel hinweg die Organisation sich innerhalb des vorgegebenen traditional interpretierten Rahmens anpassen, ohne den eigenen organisatorischen Charakter zu verlieren. Zwar haben gemeinschaftlich strukturierte Bindungen für die Beziehungen Organisation/Mitglieder ihre prägende Kraft verloren, jedoch sind an dessen Stelle keine Sekundär-Beziehun-

gen (unpersönliche Regelungen) getreten, sondern die bindenden Elemente sind weiter persönliche (informelle) Beziehungen.

In den überschaubaren Ortsgruppen werden die Repräsentanten von den Mitgliedern gewählt. Die durchschnittliche Größe der Ortsgruppen, die Homogenität des beruflichen Status der Mitglieder und damit verbunden die Gleichartigkeit der Interessen der Mitglieder (zumindestens solange sie sich in dem geschlossenen Kreis der Mitgliederversammlungen bewegen) ermöglichen es hier immer, noch Kandidaten nach ihren persönlichen Vorzügen bzw. Nachteilen zu wählen. Die Kandidaten sind in der Regel keine Kompromißkandidaten zwischen konkurrierenden Berufsgruppen, sondern sie werden von dem persönlichen Vertrauen ihrer Wähler getragen. Soweit zwischen Arbeitern und Angestellten auf der Basis informeller Regelmechanismen diese von persönlichen Beziehungsstrukturen getragene Kandidatenauswahl nicht funktionsfähig war, wurden den Angestellten eigene Ortsgruppen zugestanden. Es ist dies der einzige Fall, in dem die IGBE sich externer sozialer Differenzierung durch interne organisatorische Differenzierung anpaßte.

Aus diesem Kreis der ehrenamtlichen Funktionäre haben sich auch die jetzigen Mitglieder des Vorstandes, die Abteilungsleiter etc. herauskristallisiert. Sie sind - wie bereits erwähnt - während ihres sozialen Aufstiegs als ehrenamtliche Funktionäre in engem Kontakt im Betrieb und Wohnort geblieben. Auch als sie nach der Übernahme als Hauptamtliche in ihrer Tätigkeit regional von ihren früheren Kollegen getrennt wurden, blieben die persönlichen Kontakte weiter bestehen.

Über zwei Ebenen gelang es der IGBE somit - anknüpfend an traditionale Bindungen - drohende Risse zwischen dem zentralisierten hauptamtlichen Apparat und der Basis zu kitten. Zum einen dadurch, daß die hauptsächlichsten Regelmechanismen der Beziehungen zwischen beiden organisatorischen Dimensionen persönliche Beziehungen zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen Rollenträgern sind. Zum anderen durch das Vertrauen, daß die hauptamtlichen Funktionäre durch ihre Herkunft und Werdegang und die ehrenamtlichen durch die direkte Wahl in den überschaubaren Ortsgruppen genießen. Vertrauen ermöglicht es der Masse der Mitglieder, für die die tradierten verhaltensleitenden Normen und Werte immer mehr an Bedeutung für das eigene Selbstverständnis verlieren und die faktisch so gut wie keine wirklichen Beteiligungsrechte haben, der Organisation soviel an Zustimmung zu gewähren, wie für deren Stabilität notwendig ist.

Über das in den repräsentativen und administrativen dominierende Prinzip persönlicher (informeller) Beziehungen wurde nicht nur eine innerorganisatorische Integration der gegensätzlichen Organisationsdimensionen erreicht, sondern gleichzeitig ein Übergreifen der sozialen Differenzierung im Bergbau auf die organisatorische Entwicklung verhindert. Denn funktionsfähig sind die informellen Regelmechanismen nur zwischen den Repräsentanten der Basis, die mit dem Milieu des Bergbaus noch eng verbunden sind und auch über direkte persönliche Kontakte zu den Rolleninhabern des hauptamtlichen Funktionsapparates verfügen. Also letztlich die Mitglieder, die am ehesten durch die Organisationsleitung zur Hinnahme der Organisationspolitik verpflichtet werden können. Die sich außerhalb der einheitlichen traditionellen Orientierung entwickelnde

Interessenartikulation blieb von diesen informellen Kommunikationskanälen nahezu völlig ausgeschlossen, da deren Repräsentanten in der Regel nicht über die informellen Kontakte zum hauptamtlichen Funktionärsapparat verfügten. Für diese Gruppen bestand allenfalls indirekt (über die von der Administration akzeptierten ehrenamtlichen Funktionäre) eine Chance, Einfluß auf die innerorganisatorischen informellen Kommunikations- und Verpflichtungssysteme zu nehmen. Chancen für eine Oppositionsbildung bestanden bei der institutionell abgesicherten Machtposition der IGBE im Bergbau, den in restriktiver Weise einflußbaren formellen Beteiligungschancen der Mitglieder durch die Organisationsspitze in keiner Weise. Unzulänglichkeiten des informellen Regel- und Integrationssystems an der Basis, aus der Sicht der Organisationsspitze anomische Entwicklungen, begegnete die IGBE mit direkten gezielten Aktivitäten (Bildungsarbeit), mit der die traditional nicht gebundenen Mitglieder zumindestens zur "Duldung" des Führungsanspruchs der Organisationsleitung der IGBE verpflichtet werden sollen.

Eine Fortführung dieses Partizipations-, Kommunikations- und Integrationssystems über den Wandel der externen Bedingungen hinweg war nur vor dem Hintergrund des traditionellen Konservatismus der Bergarbeiter möglich. Während die von Lipset untersuchten ebenso wie die Bergarbeiter durch enge gemeinschaftliche Beziehungen verbundenen Drucker auf der Basis ihres berufsständischen Bewußtseins Einstellungsmuster entwickelten, die auf eine intensive politische Beteiligung an innerorganisatorischen Entscheidungsprozessen drängten,¹ beschränkte sich der normative

1) Vgl. Lipset, S.M., u.a., a.a.O., S. 127 ff

Druck der Bergarbeiter auf die sie repräsentierenden Organisationen von anomischen Übergangsphasen abgesehen auf ein Abwägen der gegenseitigen Rechte und Pflichten. Die in der Anfangsphase (vorindustriellen) des Bergbaus sich formierende Interesseninterpretation der Bergarbeiter, die unter dem Druck der sich abzeichnenden Industrialisierung der Abbauvorgänge dem gesellschaftlichen Trend nach Auflösung überkommener quasi-feudalistischer persönlicher Bindungen entgegengesetzt war, bestimmte die ersten gewerkschaftlichen Organisationsversuche. D.h. gewerkschaftliche Interessenvertretung hatte seinerzeit nur dann eine langfristige Überlebenschance, wenn sie sich den konservativen Selbstverständnis der Bergarbeiter, das auf ein Bewahren berufsständischer Privilegien ausgerichtet war, anpaßten. Die Privilegien waren den Bergarbeitern vom preußischen Staat gewährt worden und sie erwarteten von ihren Organisationen, daß sie unter Verweis auf die besondere Position des Bergbaus für die Wirtschaft die privilegierte Position der Bergarbeiter möglichst ohne Einbußen erhielten.

Dieses konservative Selbstverständnis der Bergarbeiter, das sich völlig von dem der seinerzeitigen Industriearbeiterschaft unterschied, konnte sich in der regionalen Segregation der Reviere des Bergbaus strukturell befestigt durch die örtlichen Arbeitervereine und später durch die überregionalen Gewerkschaften über den Wandel der externen Bedingungen hinweg bis zum Beginn der fünfziger Jahre erhalten. Die sich dann zwischen externer sozialer Differenzierung und interner organisatorischer Entwicklung abzeichnende wachsende Inkonsistenz konnte die IGBE mit den ihnen zur Verfügung stehenden

Machtmitteln und den noch bestehenden traditionellen normativen Zustimmungspotential überbrücken. Entlastet wurde die IGBE bei der Lösung ihrer Organisationsprobleme durch den besonderen Stellenwert der betrieblichen Interessenvertretung, der im folgenden dargestellt werden soll.

V.5 Betriebliche Organisation und organisationsstrukturelle Entwicklung

Die Gewerkschaften in der BRD sind regionale Organisationen, die nach dem Betriebsverfassungsgesetz keinen direkten Zugang zu den Betrieben haben. Durch die Aussperrung der Gewerkschaften aus den Betrieben hat sich ein duales System der Interessenvertretung durchgesetzt, nach dem in den Betrieben die Arbeitnehmer durch eine eigenständige Form der Interessenvertretung - den Betriebsrat - repräsentiert werden und außerhalb des Betriebes in regionalen Tarifverhandlungen durch die Gewerkschaften. Das Tarifvertragsrecht und das Betriebsverfassungsgesetz bilden den rechtlichen Rahmen für die institutionelle und organisatorische Trennung beider Formen der Interessenvertretung. Der industrielle Konflikt wird nach Dahrendorff¹ auf diese Weise isoliert und auf spezifische ökonomische Konflikte unter Ausklammerung deren politischer Brisanz begrenzt.

¹) Dahrendorff, R., Soziale Klassen und Klassenkonflikt in der industriellen Gesellschaft, Stuttgart 1957

Das organisatorische Dauerdilemma der Gewerkschaften besteht bei dieser rechtlich vorgegebenen institutionellen Trennung der betrieblichen und regionalen Interessenvertretung darin, daß für sie das Verhalten der Mitglieder in den Betrieben kontrollierbar sein muß, wenn das außerbetriebliche Verhandlungssystem funktionieren soll, sie aber keinen direkten Zugang in die Betriebe haben. Mit anderen Worten, sie müssen praktisch jederzeit im Stande sein, ihre Mitglieder zur Unterstützung ihrer Forderungen zu mobilisieren, können die Mobilisierungsfähigkeit aber letztlich nur über ein Organ erhalten - den Betriebsrat¹ - gegen den die Gewerkschaft keine direkten Sanktionsmittel hat. Die eigentlichen gewerkschaftlichen Organe in den Betrieben, die Vertrauensleuteorganisationen, sind in ihren Aktivitäten durch das Betriebsverfassungsgesetz in keiner Weise abgesichert. In der Praxis waren sie nur mit aktiver Unterstützung der Betriebsräte aufzubauen.²

Dieses Dilemma prägte den Aufbau der betrieblichen Interessenvertretung der Gewerkschaften mit der Ausnahme der Industriezweige, die unter das Mitbestimmungsgesetz für Kohle und Eisen vom 23. Mai 1951 fallen. Nach diesem sogenannten Montanmitbestimmungsgesetz erhalten die Gewerkschaften einen institutionell abgesicherten Zugang zu den Betrieben. Der nach § 13 des Montanmitbestimmungsgesetzes bestellte Arbeitsdirektor - ein neben dem technischen und kauf-

1) S.hierzu auch: Fürstenberg, F., Der Betriebsrat, Strukturanalyse einer Grenzsituation, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 1958, S. 448 ff

2) Vgl. Treu, H.E., Gewerkschaft und Betrieb, in: Streeck, W., Treu, H.E., Bayer, H., Organisationsstrukturelle Wandlungsprozesse in Westdeutschen Gewerkschaften, Forschungsbericht Münster 1978, Bd. II, S.12-98

männischen Direktor gleichberechtigtes Mitglied des Vorstandes - ist wie bereits erwähnt, faktisch ein Vertreter der IGBE. Diese institutionelle Verankerung in den Betrieben ermöglicht der IGBE eine weitgehende Kontrolle der betrieblichen Interessenvertretung (Betriebsrat) der Arbeitnehmer. Verselbständigungstendenzen und Autonomiebestrebungen der Betriebsräte, Dauerprobleme der IGM¹ und Industriergewerkschaft Chemie, Papier, Keramik, hatten hier von vornherein keine Chancen, da der Hauptgesprächspartner des Betriebsrates bei der Wahrnehmung der Interessen der Arbeitnehmer - der Arbeitsdirektor - als ein direkter Vertreter der Gewerkschaften eingestuft werden muß.

Die formalen Voraussetzungen für den Aufbau einer Betriebsorganisation waren somit im Bergbau wesentlich günstiger (mit Ausnahme der Eisenschaffenden Industrie) als in den Organisationsbereichen der anderen Gewerkschaften. Dennoch sind die betrieblichen Organisationen bis vor einigen Jahren der eigentliche Problembereich der IGBE gewesen. Die traditionellen Elemente der Bergarbeiterbewegung, die in den Wohngebieten der Ortsgruppen sich als ein effektiver Integrationsmechanismus erwiesen hatten, verloren in den Betrieben weitgehend ihre Integrations- und Bindungsfähigkeit. Traditionale Form der Lebensführung und rationale industrielle Produktion standen in den Zechen in einem so ausgeprägten Gegensatz, daß die traditionellen Integrationsmechanismen hier vor Ort ihre Wirkung verloren.

1) Teschner, G., Lohnpolitik im Betrieb. Eine empirische Untersuchung in der Metall-, Chemie-, Textil- und Tabakindustrie, Frankfurt 1977.

Die strukturelle Inkonsistenz zwischen in traditionellen Daseinsdeutungen wurzelnden Organisationsstrukturen und den von modernen Produktionsformen geprägten Sozialbeziehungen in den Betrieben drängte auf Auflösung der bestehenden Organisationsformen oder auf eine Ersetzung fehlender Legitimation durch den Einsatz von institutionellen Machtmitteln. Während außerhalb der Betriebe der soziale Wandel nur zu einer partiellen Modernisierung im Sinne Rüschmeyers¹ geführt hatte und moderne und traditionale Elemente sich zu komplizierten Strukturen verbunden hatten, die zumindestens vorübergehend Legitimationsdefizite der Gewerkschaft verhinderten, blieb diese Synthese in den Betrieben nahezu völlig aus.

Es ist daher nicht verwunderlich, daß nach 1946 - in der Wiederaufbauphase - als der damalige Industrieverband Bergbau seine eigene Rolle unter dem Eindruck der gerade überwundenen Schrecken des Nazi-regimes noch wesentlich mehr unter politischen Aspekten interpretierte und sich für die Betriebsorganisation als die organisatorische Basis entschied, eine Entwicklung eingeleitet wurde, die von vorneherein zum Scheitern verurteilt war. Die ehrenamtlichen Betriebsgewerkschaftsausschüsse und Vertrauensleute führten praktisch seit 1950 nur noch ein Schattendasein in der Organisation. Deutlich wird die geringe innerorganisatorische Relevanz, wenn man versucht die zahlenmäßige Entwicklung der Vertrauensleute zu erfassen. Bis 1965 waren hier überhaupt keine Zahlen zu ermitteln. Nach 1965 entwickelte sich die

1) Rüschmeyer, D., Partielle Modernisierung, in: Theorien des sozialen Wandels, Zapf, W., (Hrsg.), S. 302 - 309

Zahl der Vertrauensleute nach den Angaben des Leiters der Abteilung Vertrauensleute wie folgt:

Tabelle 17: Entwicklung der Vertrauensleuteorganisation

	Anzahl	VL pro 10000 Mitglieder (ohne Rentnermitglieder)
1965	13800	435
1968	9730	375
1972	9000	370
1975	8250	340

Quelle: Schätzungen des Leiters der Abteilung Vertrauensleute, eigene Berechnungen

Der noch 1965 deutlich erkennbare Abbau der Vertrauensleuteorganisationen läuft parallel mit der allgemeinen Zentralisierungstendenz der administrativen Organisationsstrukturen. Daran ist der organisationstechnische Charakter des zu Beginn der sechziger Jahre zu beobachtenden vorsichtigen Ausbaus der Vertrauensleuteorganisationen erkennbar. Die durch die verstärkte regionale Mobilität der Bergarbeiter schwieriger werdenden Rekrutierungs- und Beitragskassierungsprobleme ließen es notwendig erscheinen, an dem Ort, an dem die Bergarbeiter tatsächlich noch ohne übermäßigen organisatorischen Aufwand zu erreichen waren (den Betrieb), die gewerkschaftliche Präsenz zu verstärken.

Der Aufbau der Vertrauensmännerkreise (die den Vertrauenskörpern in anderen Organisationen entsprechen) war eindeutig eine organisationstechnische Notlösung, die unter dem Druck der schwieriger werdenden Organisationsprobleme konzipiert wurde. Sie zielte auch nicht wie beispielsweise bei der IG Metall auf eine intensivere Beteiligung der Mitglieder an der Organi-

sation ab, sondern über die Betriebsarbeit war eine gezielte direkte Beeinflussung des Mitgliederhaltens geplant. Im Gegensatz zu den Repräsentativsystemen der IGBE (der Ortsgruppen), in denen Verhalten und Handlungsalternativen vorrangig durch Partizipationsprozesse kontrolliert wurden¹, stand in den Betrieben die direkte Beeinflussung des Mitgliederhaltens über gezielte organisatorische Aktivitäten im Vordergrund (s.hierzu auch die Ausführungen über die Bildungsarbeit).

Die IGBE hatte ihre betrieblichen Organe folglich konsequent nach administrativen Prinzipien aufgebaut und über formalisierte Regelungen (nach Lukatis Anweisungen, Vorschriften und Richtlinien in schriftlicher Form²) die Auswahl der betrieblichen Funktionäre und deren innerorganisatorische Handlungsspielräume festgelegt. Die formalisierten Selektionsmechanismen bei der Auswahl der betrieblichen Funktionäre und die Formalisierung der Handlungsspielräume der betrieblichen Organe ermöglichten eine zentrale Koordination und Regelung der Betriebsarbeit³, die auf diese Weise zu einem verlängerten "Arm" der administrativen Organe wurden. Besonders deutlich wird der rigide Charakter der Se-

-
- 1) Insbesondere March/Simon verweisen in ihrer Organisationstheorie im Zusammenhang mit der Partizipationsthese auf die Möglichkeiten durch Beteiligungsprozesse Handlungsalternativen zu kontrollieren. Vgl. March, J.G., Simon, H.A., Organizations, New York 1958, S. 54
 - 2) Lukatis, L., Organisationsstrukturen und Führungsstile in Wirtschaftsunternehmen, Frankfurt 1972, S. 38
 - 3) Auf den Zusammenhang von Zentralisierung und formalisierten Regelsystemen verwiesen insbesondere Blau/Scott, vgl. Blau, P.M., Scott, W.R., Formal Organizations, London 1963, S. 32

lektionsmechanismen bei der Auswahl der direkten gewerkschaftlichen Organe in den Betrieben. Diese Organe sind fast vollständig von einer direkten Mitgliederbeteiligung ausgenommen. Allein die ehrenamtlichen Funktionäre aus den Ortsgruppen, die in den Betrieben arbeiten, sind bei der Wahl des Betriebsgewerkschaftsausschusses wahlberechtigt. Die Vertrauensleute werden von den Geschäftsstellen auf Vorschlag des Betriebsgewerkschaftsausschusses ernannt. Die perfekte Abschottung von jeglicher Mitgliederbeteiligung bzw. Einflußnahme zeigt sich insbesondere daran, daß der Hauptvorstand jeden ehrenamtlichen Funktionär bevor er eingesetzt wird, bestätigen muß, die Wahlberechtigten zum Betriebsgewerkschaftsausschuß also einer doppelten Auslese unterzogen sind. Denn in der durch den starken Einfluß der Rentnermitglieder und Traditionsvereine weitgehend politisch neutralen Atmosphäre der Ortsgruppen, kann sich bei den Wahlen zum Ortsgruppenvorstand nur ein politisch gemäßigter Kandidat durchsetzen. Dabei wird die Kandidatenwahl immer noch dadurch eingeschränkt, daß der Hauptvorstand ein Veto-recht im Konfliktfall gegen die gewählten Kandidaten hat. In der Praxis führt das dazu, daß sich bei den Wahlen grundsätzlich nur dem Hauptvorstand verbundene Kandidaten durchsetzen.

Diese aus einer strengen Selektion hervorgegangenen Funktionäre wählen dann den Betriebsgewerkschaftsausschuß. Es dürfte einleuchtend sein, daß hier oppositionelle Gewerkschafter so gut wie keine Chancen besitzen, in diese Organe gewählt zu werden. Zumal eine nicht unübliche Praxis ist, daß die Funktionäre aus den Ortsgruppen die zu vergebenden Ämter selbst besetzen. Von diesem Gremium werden dann die Ver-

trauensleute vorgeschlagen, die dann von der Verwaltungsstelle ernannt werden. Damit besitzt die Verwaltungsstelle auch dann noch ein Vetorecht, wenn durch die rigiden Selektionsmechanismen faktisch jeder unliebsame Kandidat bereits ausgeschieden sein muß. Bis ein Vertrauensmann eingesetzt wird, ist ein undurchdringliches Netz innerorganisatorischer Kontrollmechanismen gespannt.

Auch die Auswahl der Betriebsräte erfolgt unter strenger Kontrolle der administrativen Organisationseinheiten. Die Listen für die Wahlen zum Betriebsrat werden von Geschäftsstellen bzw. Bezirken erstellt. Hier besitzt der Gewerkschaftsausschuß im Betrieb, der auch nur nach einem differenzierten, von den administrativen Organen steuerbaren Verfahren eingesetzt wurde, allenfalls eine Beratungsfunktion. Die Vertrauensmänner werden nach den Richtlinien der IGBE an der Vorbereitung und Durchführung der Betriebsratswahlen beteiligt und haben mit allen Mitteln auf einen Wahlerfolg der IGBE hinzuwirken. Entscheidungskompetenzen für die Vorschlagslisten besitzen die Vertrauensleute nicht. Ob ein Betriebsrat bei der nächsten Wahl wieder aufgestellt wird, entscheidet in der Praxis allein die Administration der IGBE.

Ein hoher Grad der betrieblichen Befestigung und eine traditionelle normative Bindung der Arbeitnehmer an die Gewerkschaft haben im Bergbau dazu geführt, daß die nach dem Betriebsverfassungsgesetz nur indirekt zu beeinflussende betriebliche Interessenvertretung der Arbeitnehmer durch ein schriftlich fixiertes Regel- und Kontrollsystem faktisch direkt in die innerorganisatorische Hierarchie eingegliedert wurde. Die unumstrittene Machtposition

der IGBE in ihrem Zuständigkeitsbereich verbunden mit einem traditionellen Selbstverständnis der organisatorischen Führungsgruppen (und auch der Mitglieder), aus dem die hierarchischen Strukturen in den Beziehungen Organisation/Mitglieder legitimiert wurden, hatten zur Folge, daß den dem Zugang zu den betrieblichen Ämtern kontrollierenden Regel- und Kontrollsystem die Ausbildung eines sonst bei den Gewerkschaften üblichen System von Partizipationschancen unterblieben ist. Aber selbst über dieses Kontrollnetz hat der Hauptvorstand sich noch eine absolute Verfügungsgewalt gesichert. Laut Satzung werden die betrieblichen Funktionäre nach vom Hauptvorstand erlassenen Richtlinien eingesetzt. Im konkreten Fall kann allein durch Hauptvorstandsbeschluß die Form der Einsetzung der betrieblichen Funktionäre verändert werden, was sicherlich ein wirkungsvolles Disziplinierungsinstrument gegenüber abweichendes Verhalten ist.

Ebenso rigide wirkte sich in der Praxis der zweite Hebel - die Eingrenzung innerorganisatorischer Aktivitäten der betrieblichen Organe -, mit dem potentielle organisatorische Konflikte vermieden werden sollen, aus. Vertrauensleute und Betriebsräte besitzen nach den Richtlinien zur Gewerkschaftsarbeit im Betrieb keinerlei eigenständige Entscheidungskompetenz, soweit durch diese Entscheidungen innerorganisatorische Abläufe oder Handlungen betroffen sind. Sie werden auch nicht als eigenständige Organe in Entscheidungsprozesse einbezogen, sondern erfüllen hier nur Hilfsfunktionen (Informationsübermittlung, administrative Hilfsdienste etc.). Es gelang dem Hauptvorstand zwar über die Selektionsmechanismen bei der Auswahl der betrieblichen Funk-

tionäre und die Bindung der innerorganisatorischen Aktivitäten derselben an ein schriftlich fixiertes Regel- und Kontrollsystem die Entwicklung der betrieblichen Organe unter Kontrolle zu halten und sie von ihrem Umfang her gezielt organisatorischen Bedürfnissen anzupassen, jedoch nicht evtl. Konfliktmöglichkeiten auszuschalten. Die Ausschaltung aller Partizipationsprozesse in den Betrieben und die Auflösung traditionaler Bindungen, verbunden mit den betrieblichen Befestigungsprozessen der IGBE hatten die Bindungs- und Verpflichtungsfähigkeit der Organisation auf eine rational-instrumentelle Beziehung eingeschränkt, in der bei Verstößen gegen den Vertragscharakter der Beziehung Saktionen von Seiten der Klienten zu erwarten waren. Das zeigte sich deutlich am Beispiel der sogenannten Septemberstreiks von 1969.

Der starke konjunkturelle Aufschwung hatte auch vorübergehend die Absatzchancen der Steinkohle verbessert. Die Bergarbeiter, deren Lohnentwicklung bereits seit langem hinter der durchschnittlichen Entwicklung der gesamten Industrie zurückgeblieben war, profitierten in keiner Weise von dem wirtschaftlichen Aufschwung. Der Steinkohlenbergbau wurde zu einem der Schwerpunkte der Streiks, obwohl die IGBE mit allen Mitteln einen Streik verhindern wollte. Dabei machte die IGBE die Erfahrung, daß in der Spannungssituation der Streiks die durch einen mehrfach zentral gesteuerten Selektionsprozeß ausgewählten Vertrauensleute sich auf die Seite der Streikenden stellten und damit offen gegen die IGBE opponierten. Die spontanen Solidarisierungsprozesse unter den Bergarbeitern in der Streiksituation hatten die Vertrauensleute aus ihrer Loyalität gegenüber der IGBE

herausgelöst. Die spontan sich wieder aufbauenden gemeinschaftlichen Strukturen in den Sozialbeziehungen in den Betrieben überlagerten mit ihrem ausgeprägten und intensiven Verpflichtungscharakter deutlich die Bindungen der Vertrauensleute an die Organisation. Die relative Benachteiligung der Bergarbeiter durch die bereits seit über zehn Jahren anhaltende Bergbaukrise hatte in der kurzen Phase wirtschaftlichen Aufschwungs, in der die Strukturkrise des Bergbaus nicht mehr irreperabel erschien, zu spontanen Mobilisierungsprozessen geführt, die sich zumindestens kurzfristig zu sozialen Bewegungen entwickelten, die mit ihren ausgeprägten, die gesamte Persönlichkeit erfassenden Verpflichtungscharakter die bisherigen Bindungen und Verpflichtungen der Bergarbeiter überlagerten.¹

Die Vertrauensleuteorganisation wurde zum Kern der Streikbewegung. Solange die betriebliche Organisation diesen Streik trug, wurde er mit einer solchen Härte geführt, daß die Gefahr eines "Flächenbrandes" (so ein unmittelbar Beteiligter in einem Interview) bestand. Erst als die Vertrauensleute nach Einzelgesprächen mit Spitzenfunktionären der IGBE u.a. mit dem damaligen ersten Vorsitzenden W.Arendt, sich der Forderung der IGBE nach Beendigung des Streiks unterwarfen und über Megaphone eine Wiederaufnahme der Arbeit forderten, brach der Streik schnell zusammen. Versuche "linker Gruppen", den Streik fortzuführen, scheiterten an der Tatsache, daß diese Gruppen einen Streik dieser

1) Zum Zusammenhang von Krisen, relativer Deprivation und sozialen Bewegungen, s.: Rammstedt, D., Soziale Bewegungen, S. 138 ff, Frankfurt 1978

Größenordnung allein von ihrem organisatorischen Potential nicht durchhalten können. Für die IGBE aber hatte sich gezeigt, ein welch problematischer Faktor trotz aller Kontrollmechanismen die betriebliche Organisation sein kann, wenn man von diesem ursprünglich als Repräsentationsorgan konzipierten Bereich seinen strukturellen Kern - die Mitgliederpartizipation - abtrennt. Mit der Abkappung der Beteiligungsmechanismen sind hier faktisch auch die Integrationsmechanismen abgekappt, die in Spannungssituationen evtl. Basiskonflikte auffangen und kanalisieren können.

Die Reaktivierung der betrieblichen Organisation zu Anfang der sechziger Jahre war aus der Sicht der IGBE offensichtlich eine organisatorische Notlösung. Die bereits erwähnten negativen Erfahrungen dieser Gewerkschaft mit ihren Betriebsgruppen bestimmten immer das Verhältnis der Organisationsspitze - das ging aus den Interviews eindeutig hervor - zu diesem Organisationsbereich. Im Gegensatz zu anderen Gewerkschaften, wie beispielsweise die IGM, die den Aufbau der Vertrauensleuteorganisationen als eine politische Antwort auf die Herausdrängung aus den Betrieben sahen¹, wurde die Vertrauensleuteorganisation bei der IGBE mehr als stiefmütterlich behandelt.

Bis zum Jahr 1966 gab es auf der Hauptverwaltungsebene noch nicht einmal eine eigene Abteilung Vertrauensleute. In der Hauptabteilung Betriebswesen wurden die Vertrauensleute mit verwaltet. Eine systematische Koordinierung der Vertrauensleutearbeit fand aber in keiner Weise statt. Erst als 1966 eine eigene Ab-

1) Vgl. u.a. Krusche, R., Pfeiffer, D., Betriebliche Gewerkschaftsorgane und Interessenvertretung, Berlin 1975

teilung Vertrauensleute eingerichtet wurde, die spezifischen Karrierechancen eines Sekretärs an die Existenz bzw. Funktionsfähigkeit dieser Organe gekoppelt war, verbesserte sich die innerorganisatorische Präsentation der Vertrauensleute. Wobei allerdings nicht zu übersehen ist, daß ihre Stellung in der Organisation dadurch so gut wie nicht aufgewertet wurde. Das zeigte sich in der Reaktion der IGBE auf die Septemberstreiks, als die Vertrauensleute aus der Sicht der Organisation als ein Integrationsmechanismus versagt hatten. Eine durchaus mögliche Reaktion wäre gewesen, die Bindungsfähigkeit der Organisation durch eine Schaffung tatsächlicher Partizipationschancen in den Betrieben zu verbessern. Den Mitgliedern die Beteiligungsrechte, die sie in der Mitgliederversammlung der Ortsgruppen haben, auch in den Betrieben zuzugestehen. Diese Lösung, die bei den Strukturproblemen des Bergbaus mit einer großen Wahrscheinlichkeit zu einer faktischen Verlagerung des ehrenamtlichen Elementes von den Ortsgruppen in die Betriebe geführt hätte, zumindestens wären die Ortsgruppen in eine marginale Rolle gedrängt worden, wurde und konnte von der IGBE nicht vollzogen werden.

In den meisten DGB-Gewerkschaften hatte zum Ende der fünfziger Jahre eine Entwicklung eingesetzt, in der ehrenamtlich geleitete Ortsgruppen aufgelöst wurden, die regionale Organisationsstruktur mit hauptamtlichen Funktionären durchsetzt und die für die Effektivität der Organisation (Rekrutierungs- und Bindungsprobleme) unerläßliche Mitgliederpartizipation sich zunehmend auf die Betriebsorganisation konzentrierte. Diese Entwicklung war beispiels-

weise für eine Gewerkschaft wie die IG Metall eine wesentlich unproblematischere Form der Anpassung an sich verändernde Umweltbedingungen (verstärkte regionale Mobilität, häufiger Arbeitswechsel der Arbeitnehmer etc.) als bei der IGBE. Für die IGM sorgte die Heterogenität der Mitgliedschaft, die Branchenvielfalt in dem Einzugsbereich der Verwaltungsstellen für einen pluralistischen Meinungsbildungsprozeß in den Beteiligungsorganen in den Betrieben, der von der IGM im allgemeinen zu einem tragfähigen Konsens zusammengeführt werden konnte, ohne daß die Organisation an spezifische Gruppeninteressen gebunden wurde. Gleichzeitig konnte die IGM aber über die Beteiligungsprozesse ihre Bindungsfähigkeit in den Betrieben erhöhen und abweichende Mitgliederinteressen durch die Beteiligungsmechanismen integrieren.

Die IGBE dagegen mit einer relativ homogenen Mitgliedschaft, die zudem zu ca. 75 % im Steinkohlenbergbau tätig waren, hätten über eine Ausweitung der Beteiligungsprozesse in den Betrieben, die Organisation einer starken Belastung ausgesetzt.¹ Die Interessenlage der Arbeitnehmer in dieser strukturgefährdeten Branche war eindeutig und in ihrer Zielsetzung nicht durch abweichende Gruppeninteressen in Frage gestellt.² Eine Verlagerung der Mitgliederpartizi-

1) Was in einem Interview von den Gesprächspartnern aus unumwunden zugegeben wurde.

2) Auf die Notwendigkeit einer "verantwortlichen" an übergeordneten gesamtgesellschaftlichen Zielsetzungen zumindestens partiell gebundenen Gewerkschaft, Mitglieder nötigenfalls durch Druck zu beeinflussen, da diese nur ihren "egoistischen" Zielsetzungen folgen, verwies erstmalig Lipset, vgl. Lipset, S.M., The Political Process in Trade Unions, In: Galenson, W., Lipset, S.M., Labor and Trade Unionism, New York, London 1960, S. 238

pation aus den Ortsgruppen, in denen die aktiven Mitglieder in den Meinungsbildungsprozessen zu einem Konsens mit den Rentnermitgliedern (ca. 1/3 aller Mitglieder), Traditionsvereinen etc. kommen müssen und in denen ein konfliktentschärfender Pluralismus durchaus gewährleistet ist, hätte zwangsläufig auf eine Konfrontation zwischen Betriebsorganisation und den die offizielle Politik tragenden Organen hinführen müssen.

Die Reaktion der IGBE auf die Septemberstreiks war folglich eine kontinuierliche Ausweitung der sozialisierenden und integrativ wirkenden Bildungsarbeit in den Betrieben, mit der den entmotivierenden Folgen der Ausschaltung einer direkten Mitgliederbeteiligung entgegengetreten werden sollte. Anschaulich läßt sich diese Reaktion am Beispiel der Bergbau AG Dortmund, wo die Septemberstreiks ihren Ausgang genommen haben, demonstrieren.¹

"Nach den Septemberstreiks kam es dort zu der Übereinkunft, Vertrauensleute während der Arbeitszeit zu schulen und zu informieren. Im Rhythmus von sechs Wochen werden in allen Betrieben der BAG Dortmund solche Veranstaltungen durchgeführt. Die Teilnehmerzahl beträgt je nach Betriebsgröße 15 bis 100 Vertrauensleute. Einladungen werden durch den Gewerkschaftsausschuß im Betrieb vorgenommen ... Der Betriebsgewerkschaftsausschuß nimmt die Teilnehmerauswahl vor. Dabei müht man sich mit Erfolg, Kollegen zu laden, die in den Betrieben eine gewisse Schlüsselposition einnehmen. Als Beispiel werden Ortsälteste, Sicherheitshauer, Schießmeister, Staubmesser, Betriebsstudienhauer genannt. Die Intention dieser Bil-

1) Jahrbuch der IGBE 1970/71, S. 172-173

dungsarbeit war eindeutig, dem durch die Organisationspolitik und fehlende Beteiligungsmöglichkeiten nicht zu integrierenden Konfliktpotential jede Möglichkeit zu nehmen, einen organisatorischen Rückhalt unter den Beschäftigten zu finden. Betriebsgewerkschaftsausschuß und Vertrauensleute waren bei der IGBE Organe, die die strukturelle Entwicklung in keiner Weise mehr beeinflussen konnten. Sie waren alles in allem reine Hilfsorgane, die organisatorische Mängel (Anfang der sechziger Jahre Rekrutierungsprobleme, nach 1966/67 Verhinderung von Oppositionsbildungen) beheben sollten, dafür aber keinerlei Autonomie bei der Erledigung ihrer Probleme zugestanden bekamen.

Getragen wurde die Gewerkschaftsarbeit in Betrieben vorrangig von den Arbeitsdirektoren und Betriebsräten, die zwar nach dem Betriebsverfassungsgesetz bzw. Montanmitbestimmungsgesetz keine Organe der Gewerkschaft sind, aber bei der Durchsetzung der Gewerkschaftspolitik in den Betrieben eine zentrale Funktion bekamen. Diese dominante Position der Mitbestimmungsvertreter führte im Zuge des gesellschaftlichen Anerkennungsprozesses der Gewerkschaft durch Staat und Unternehmer nach 1966 zu einem starken organisatorischen Anpassungsdruck, der in dem administrativen Organisationsbereich zu einer drastischen Veränderung von einer regional strukturierten Gewerkschaft zu einer Betriebsgewerkschaft führte. Diese Entwicklung soll im folgenden dargestellt werden.

V.6 Betriebliche Mitbestimmungsorgane und organisationsstrukturelle Entwicklung

Ausländischen Beobachtern fällt nach Nagels/Sorge¹ an dem System der industriellen Beziehungen in der BRD insbesondere die enge Verknüpfung von regionaler Gewerkschaftstätigkeit und der Tätigkeit des Betriebsrates durch Betriebsvereinbarungen, die Tarifverträge ergänzen bzw. spezifischen betrieblichen Verhältnissen anpassen, auf. Diese Verflechtung regionaler und betrieblicher Interessenvertretung durch Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen geht im Bergbau so weit, daß von "strittigen Fallvariationen" (so die IGBE) abgesehen alle Probleme und Konfliktmöglichkeiten in den Betrieben durch generelle Regelungen abgedeckt sind. Selbst bei Auslegungsfragen der Betriebsvereinbarungen werden die Gewerkschaftsvertreter unmittelbar an den Verhandlungen beteiligt. Rechtsstreitigkeiten vor einem Arbeitsgericht sind folglich eine seltene Ausnahme.

Staatliche Planung und wachsende gewerkschaftliche Anerkennung der Gewerkschaften führten zu einer Verzahnung der betrieblichen und außerbetrieblichen Interessenvertretung, mit der die gesetzlich sanktionierte Trennung beider Ebenen faktisch aufgehoben

1) Nagels/Sorge berufen sich hier insbesondere auf: Fogarty, M., The Function and Position of Individuals in the Enterprise, Conference, Industry and Society in the European Community, Venedig 1972, Report 3; Sellier, F., La fonction de négociation dans la codition "simple" en Allemagne Fédérale, in Droit Social, 1972, Heft 11, S. 487-499, Vgl. Nagels, K., Sorge, A., Industrielle Demokratie in Europa, Frankfurt 1977, S. 72 ff

wurde.¹ Die korporativistische Verklammerung² staatlicher, unternehmerischer und gewerkschaftlicher Interessen zum Zwecke einer rationalen Steuerung wirtschaftlicher und sozialer Entwicklungen lösten für die betrieblichen Mitbestimmungsorgane eine Entwicklung aus, die sich schlagwortartig (die tatsächliche Entwicklung allerdings etwas überzeichnend) als Wandel von einem betrieblichen Interessenvertreter zu einem Bestandteil der administrativen organisatorischen Dimensionen bezeichnen läßt. Die Handlungsspielräume der Betriebsräte und Arbeitsdirektoren waren auf betrieblicher und unternehmerischer Ebene durch formale Regelsysteme (Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen) so weit standardisiert und kontrollierbar, daß von eigenständigen Interessenvertretern bzw. Mitbestimmungsorganen in der Realität keine Rede mehr sein konnte. Die Entwicklung dieser Organe und die Konsequenzen für die organisatorische Entwicklung soll im folgenden dargestellt werden.

In der Zeit der Neuordnung des Steinkohlenbergbaus zwischen 1966 und 1969 und endgültig nach Abschluß der Neuordnung sind im administrativen Organisationsbereich einschneidende Zentralisierungstendenzen fest-

1) Vgl. Jahrbuch 1972/73 der IGBE, S. 13

2) Zum Modell des korporativistischen Staates, der durch Beteiligung von Unternehmern und Gewerkschaften an zentralen gesellschaftlichen Steuerungsmechanismen Systemprobleme zu lösen versucht, s.: Streeck, W., Staatliche Ordnungspolitik und industrielle Beziehungen: Der britische Industrial Relations Act von 1971, IIM Papers 1978, Veröffentlichungsreihe des Wissenschaftszentrums Berlin; Böckenförde, E.W., Die politische Funktion wirtschaftlich-sozialer Verbände und Interessenträger in der sozialstaatlichen Demokratie, in: Der Staat 1976, S.457-485; Lehmbruch, G., Liberal Corporatism and Party Government, in Comparative Political Studies 1977, S.91-126

stellbar, die sowohl quantitativ an der Zahl der hauptamtlich geleiteten Dienststellen bzw. an der Verlagerung der personellen Ressourcen an die Organisationspitze als auch qualitativ an dem innerorganisatorischen Bedeutungsverlust der Dienststellen meßbar sind. Bei der Vorbereitung und Durchführung der Neuorganisation des Steinkohlenbergbaus waren die IGBE und ihre Arbeitsdirektoren von den Unternehmern und den beteiligten staatlichen Organen erstmals tatsächlich als gleichberechtigter Sozialpartner anerkannt worden. Dieses hat nicht nur zur Folge, daß der IGBE zur Lösung ihrer Rekrutierungs-, Kassierungs- und Kontrollprobleme weitgehende Garantien zuerkannt wurden, sondern war eine der Voraussetzungen (wie später noch zu zeigen ist) für die Zentralisierungstendenzen im administrativen Organisationsbereich.

Im organisatorischen Kerngebiet der IGBE - dem Steinkohlenbergbau - konzentrierte sich die Förderung jetzt ausschließlich noch auf die Reviere Ruhr, Aachen, Saar und Ibbenbüren. Es gab insgesamt nur noch sechs Unternehmen. In diesen Unternehmen war die IGBE in den Aufsichtsräten mit ihren Spitzenfunktionären vertreten. Die Gesamtbetriebsräte standen in einem direkten Kontakt mit dem Hauptvorstand. In den Vorständen der Unternehmen war die IGBE mit den Arbeitsdirektoren vertreten, die jetzt nicht mehr wie früher relativ isoliert, sondern ein integrierter Bestandteil des Vorstandes waren, deren Bedeutung in den Fragen einer langfristigen Absatzsicherung der Steinkohle allgemein anerkannt war, da die IGBE-Vertreter über enge politische Bindungen zur Bundesregierung verfügten. "Die IGBE wurde" - so hob ein Interviewpartner hervor - "immer mehr zum politischen Sprachrohr des Steinkohlenbergbaus." Diese Entwicklung

hatte zur Folge, daß die IGBE die zur Bestandserhaltung notwendigen Ressourcen (Mitglieder, Beiträge) und Informationen über wirtschaftliche Entwicklungen sowie die Erwartungen und Stimmungen der Mitglieder in den Betrieben direkt über ihre betrieblichen Vertretungen erhielt.

Die Großunternehmen, die bisher über Bezirke und Geschäftsstellen in die gewerkschaftliche Arbeit einbezogen wurden, konnten jetzt direkt an die Hauptverwaltung angeschlossen werden. Solange sich die betrieblichen Vertretungen noch wie an der Ruhr vor der Bildung der Ruhrkohle AG auf 26 selbständige Unternehmen verteilten, war eine direkte Anbindung der Unternehmen an die Hauptverwaltung unmöglich. Zwar bestanden auch vor den Konzentrationsprozessen schon direkte Kontakte zwischen der Hauptverwaltung und den Betriebsräten, diese konnten aber die kontinuierliche Organisationsarbeit in den Geschäftsstellen und Bezirken nicht ersetzen.

Solange also noch eine differenzierte Unternehmensstruktur vorhanden war, standen einer Zentralisierung der IGBE in einigen Bezirken deutliche Grenzen entgegen. Allein schon zur Durchführung der organisatorischen Routinearbeit war eine differenzierte Struktur administrativer Organisationseinheiten (Verwaltungsstellen, Bezirke) notwendig. Als dann aber 1969 der Steinkohlenbergbau neu geordnet wurde, veränderte sich diese Situation vollständig. An der Ruhr beispielsweise wurden 152600 Beschäftigte, das sind ca. 54 % aller Beschäftigten im gesamten Organisationsbereich, in einem Unternehmen - der Ruhrkohle AG - zusammengefaßt. Nimmt man noch die Kokereien, Verwaltungs- und Nebenbetriebe hinzu, die ebenfalls in die Zuständigkeit der IGBE fielen, so erhöht sich die Zahl der Beschäftigten auf ca. 200000

(ca. 70 % aller Beschäftigten im Organisationsbereich). Bei dieser Unternehmensgröße war die regionale Organisationsstruktur in keiner Weise mehr eine angemessene Organisationsform.

Daten über die Beschäftigten- und Mitgliederentwicklung konnten direkt von dem Gesamtbetriebsrat auf Unternehmensebene beschafft werden. Ebenso die Mitgliederrekrutierung, die von den Betriebsräten auf Betriebsebene zuverlässig erledigt wurde. Das Problem der Beitragskassierung war durch das Lohnabzugsverfahren gelöst worden. Für die Gewerkschaftsarbeit in dem Unternehmen stand ein Stab quasi-hauptamtlicher Mitarbeiter zur Verfügung, der direkt "vor Ort" die Interessen der IGBE wahrnehmen und durchsetzen konnte und zudem bei bestimmten Problemen direkt mit der Hauptverwaltung in Kontakt treten konnte. Von "unten" nach "oben" stellte sich dieser betriebliche Arm der Organisationsstruktur bei der Ruhrkohle AG zum 1.1.1970, als nach der Zusatzvereinbarung zum Montanmitbestimmungsgesetz erstmals die Betriebsdirektoren für Personal- und Sozialfragen bestellt wurden, wie folgt aus:

Die unterste Ebene der Ruhrkohle AG bildeten die Werkseinheiten (Betriebe). Insgesamt gab es hiervon 52 mit einer durchschnittlichen Größe von ca. 2800 Beschäftigten. Das bedeutete, daß pro Betrieb vier freigestellte Betriebsratsmitglieder die gewerkschaftlichen Interessen wahrnahmen und gleichzeitig die organisatorische Routinearbeit durchführten. Neben den freigestellten Betriebsräten stand pro Betrieb noch ein weiterer quasi-hauptamtlicher Mitarbeiter der IGBE zur Verfügung. Dem jeweiligen Werksdirektor pro Werks-einheit waren gleichberechtigt ein Betriebsdirektor für die Produktion und einer für Personal- und Sozial-

fragen unterstellt. Dieser "Sozialdirektor" wird auf Vorschlag des Arbeitsdirektors der Betriebsführungsgesellschaft bestellt. Seine Auswahl erfolgt in enger Zusammenarbeit mit der IGBE und dem Betriebsrat der Werkseinheit. In der Praxis bedeutete das, daß nur Betriebsdirektoren in diese neu geschaffenen Positionen berufen wurden, die durch ihre bisherigen Tätigkeiten bzw. gewerkschaftlichen Funktionen ihre enge Bindung zur IGBE zu erkennen gaben.

Das wird vor allem deutlich, wenn man die zum 1.1.1970 erstmals bestellten 56 Betriebsdirektoren nach ihren vorherigen Tätigkeiten aufschlüsselt. 38 waren vorher Betriebsräte (26 Betriebsratsvorsitzende, 12 Angestelltenvertreter), 4 Arbeitsdirektoren, 2 Gewerkschaftssekretäre und 8 sonstige. Es dominiert eindeutig der dem besonderen Problemen des Bergbaus und der IGBE verbundene und in diesem Umfeld sozialisierte Arbeitnehmervertreter. Damit besitzt die IGBE bereits auf Betriebsebene einen Stab von durchschnittlich fünf hochqualifizierten Mitarbeitern, die zudem noch auf ein dichtes Netz von ehrenamtlichen Helfern (Vertrauensleute, Betriebsräte, Ortsgruppenvorstandsmitglieder etc.) zurückgreifen können, die als "organisatorische Fühler" über Stimmungen und Erwartungen der Basis berichten können.

Die durchweg hohe Qualifikation der freigestellten Betriebsräte ist eine Folge des zeitweiligen Einstellungsstopps für hauptamtliche Funktionäre bei der IGBE Anfang der sechziger Jahre. Als seinerzeit die IGBE ihren hauptamtlichen Apparat auf ein der Beschäftigtenentwicklung angemessenes Maß zurückschrumpfte, schränkte sie aber nicht gleich-

zeitig die Bildungsarbeit im gleichen Maße ein. D.h. es wurden weiter ehrenamtliche Funktionäre in die zentrale Bildungsarbeit und das mehrjährige und mehrstufige Ausbildungsprogramm eingezogen, obwohl praktisch für die Absolventen vorläufig keine Aufstiegsmöglichkeiten in den "hauptamtlichen Dienst" mehr bestand. Die Absolventen des IGBE-eigenen-Ausbildungssystems und vermehrt auch diejenigen, die bereits eine arbeiterbildende Akademie mit Erfolg absolviert hatten, gingen nur zu einem relativ geringen Teil¹ zu anderen Gewerkschaften, sondern blieben als freigestellte Betriebsräte im Bergbau.

Von den derzeitigen freigestellten Betriebsräten haben ein wachsender Anteil eine Arbeiterbildende Akademie besucht oder zumindestens das Ausbildungssystem der IGBE mit Erfolg absolviert. Das bedeutet, daß diese Betriebsratsmitglieder von den formalen Voraussetzungen her eine in etwa gleichhohe Qualifikation besitzen wie die Sekretäre in der regionalen Organisationsstruktur.

Die regionale Organisationsstruktur konnte durch diese Entwicklung problemlos abgebaut werden, ohne daß die organisatorische Effizienz eingeschränkt wurde. In den Betrieben besaß die IGBE einen qualifizierten Stab quasi-hauptamtlicher Mitglieder, der sich zu dem automatisch Veränderungen bzw. Schrumpfungen des Zuständigkeitsbereiches anpaßte. Die regionale

1) Genaue Zahlen waren hier nicht zu ermitteln. Die vagen quantitativen Angaben sind dem Interviewmaterial entnommen.

Organisationsstruktur wurde auf ein Maß reduziert, daß gerade noch die tatsächlichen organisatorischen Routinearbeiten (hier insbesondere Tarifarbeit) durchgeführt werden konnten. Der Rahmen für diese Organisationsarbeit in der regionalen Administration wurde im Hauptvorstand gesetzt.

Die enge Verflechtung der Unternehmen mit den Gewerkschaften sowohl auf der Unternehmens- als auch auf der betrieblichen Ebene hatten insbesondere im Ruhrbergbau dazu geführt, daß die IGBE nicht nur ihre Subsistenzprobleme (Mitglieder, Beiträge) auf einer institutionell abgesicherten Ebene lösen konnte, sondern auch auf eine umfassende formale Organisationsstruktur zunehmend verzichten konnte. Allein in der Hauptverwaltung benötigte die Organisation noch einen umfassenden Stab qualifizierter Mitarbeiter. Allerdings wird die organisatorisch notwendige Kapazität zur Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit der IGBE wiederum dadurch begrenzt, daß die Organisation neben den Betriebsräten über einen weiteren Kreis quasi-hauptamtlicher Mitarbeiter in den Unternehmen verfügt. Es handelt sich um die Arbeitsdirektoren, deren fachliche Kompetenz und Zugehörigkeit zu den Unternehmensleitungen ihnen als ein "externer Expertenstab" Zugang zu den Entscheidungsprozessen verschafft.

Vor der Neuordnung des Steinkohlenbergbaus (1968) waren in den Vorständen der Steinkohlengesellschaften 29 Arbeitsdirektoren tätig. Deren Zahl reduzierte sich durch die Konzentrationsprozesse auf elf. Damit verfügte die IGBE über einen überschaubaren Kreis von fachlich hochqualifizierten Vertretern in den Unternehmen, deren Fachkompetenz sich die Organisation zunutze machen kann. In regelmäßigen monatlichen Treffen zwischen dem Geschäftsführenden Vorstand und dem Kreis

der Arbeitsdirektoren des Steinkohlenbergbaus findet die von ihrer Qualifikation und betrieblichen Position her herausragende Position der Arbeitsdirektoren innerorganisatorisch auch formell ihren Ausdruck. In diesen Konsultationen kann die Organisationsspitze den Handlungsrahmen für ihre weitere Politik gegenüber den Unternehmern abstecken. Die gegenüber der Unternehmenspolitik formal zur Loyalität verpflichteten Arbeitsdirektoren, die letztlich aber nur nach Vorschlag der IGBE in ihr Amt gewählt werden können und somit bei der eigenen Interessenwahrnehmung permanent die Zielvorstellungen beider Seiten berücksichtigen müssen, entlasten die Organisation von dem Aufbau eigener Expertenstäbe. Ohne die regelmäßigen Konsultationsmöglichkeiten mit den Arbeitsdirektoren stände die IGBE vor dem Problem, eigene Experten zu rekrutieren, die in den versahlichten - weitgehend ökonomischen Sachzwängen untergeordneten - Beziehungen mit den Unternehmern die Organisation mit dem notwendigen Sachwissen versorgen. Entscheidungen über die wirtschaftliche Zukunft des Bergbaus und damit auch der IGBE kann die IGBE nur noch - das machten die Interviews deutlich - durch die Entwicklung sachlicher Alternativen beeinflussen. Hier leistet das bei den Arbeitsdirektoren kumulierte Wissen eine wertvolle Orientierungshilfe, die die Organisationsspitze jederzeit "anzapfen" kann. Sie ist vor allem nicht gezwungen wie andere Organisationen, den eigenen bürokratischen Apparat durch die verstärkte Einbeziehung externer Faktoren in die Organisationspolitik mit sogenannten akademisch gebildeten Experten aufzustecken. Eine solche Entwicklung kann - darauf hat insbesondere Wilensky¹ verwiesen - die Gewerkschaft vor völlig neue innerorgani-

1) Wilensky, H.C., Intellectuals in Labor Union, Glencoe 195

satorische Kontrollprobleme stellen, da sich berufliches Selbstverständnis dieser sozialen Gruppe nicht unbedingt mit den Erwartungen, die von der Organisationsspitze an einen Gewerkschaftssekretär gestellt werden, decken müssen. Die IGBE verschafft sich das erforderliche Sachwissen durch die Einbeziehung der Arbeitsdirektoren in die Entscheidungsprozesse.

Deutlich ablesbar sind die organisatorischen Entwicklungen und Organisationsprobleme an der Entwicklung des Etats. Hier schlagen sich Entlastungen in der Organisationsarbeit durch den jederzeit möglichen Rückgriff auf die "externen Expertenstäbe" in den Betrieben oder neu auftauchende Organisationsprobleme unmittelbar in der Ausgabenentwicklung nieder.

V.7 Organisationsstrukturelle Entwicklung und die Struktur der Finanzen der IGBE

Zentrale, die organisatorische Entwicklung der IGBE prägende Prozesse sind:

- die Zentralisierung und Professionalisierung des administrativen Organisationsbereiches bei einer gleichzeitigen Dezentralisierung der Organisationsarbeit in den repräsentativen Organen (Ortsgruppen);
- Sowie eine Entlastung bzw. Belastung der Organisation bei der Lösung ihrer Subsistenzprobleme (Mitglieder, Beiträge) durch eine Gewährung oder Verweigerung von Organisationshilfen durch die Unternehmern.

Die Entwicklung dieser organisatorischen Prozesse, ihre schwergewichtige organisatorische Verlagerung kann an der Struktur der Finanzen (der Einnahmen- und Ausgabenentwicklung) abgelesen werden. Diese These folgt der Argumentation M.Webers.¹ Nach M.Weber unterliegen Herrschaftsverbände (Organisationen) unabhängig ihres (charismatischen, traditionellen etc.) Ursprungs einem externen Druck, die eigene Existenz, die externen und internen Beziehungen auf eine dauerhafte "Alltagsgrundlage" zu stellen. Voraussetzung für eine kontinuierliche "Alltags-Dauerverwaltung" ist die Entwicklung der Geldwirtschaft. Eine entwickelte Geldwirtschaft ermöglicht es den Verbänden und Organisationen unabhängig von zufällig der Organisation zufallenden finanziellen

1) Vgl. insbesondere: Weber, M., Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen 1972, S.140-148 und S. 551-579

Ressourcen stabile und leistungsfähige Dauerbeziehungen mit der Umwelt zu unterhalten, die der Machtposition eine gewisse Sicherheit und Kontinuität geben.

Die Entwicklung der Organisation, die Art und Weise wie sie ihre Umweltprobleme bewältigt, muß sich in einer entwickelten kapitalistischen Gesellschaft, in der Geld immer mehr zur unabdingbaren Voraussetzung für langfristiges, effektives organisatorisches Handeln wird, deutlich in der Struktur der Finanzen widerspiegeln. Wie weit beispielsweise "Störungen" in den Außenbeziehungen (hier der Grad der gesellschaftlichen Anerkennung der IGBE durch Staat und Unternehmer) die Finanzsituation der Gewerkschaft verändern kann, zeigt die Entwicklung Anfang der fünfziger und Mitte der sechziger Jahre.

Nach der Wiederaufbauphase von 1946-bis 1949, in der drängende Tagesprobleme über alle ideologischen Gegensätze hinweg zu einer engen Kooperation zwischen IGBE und den Unternehmern des Bergbaus geführt hatten (beispielsweise die katastrophale Versorgungslage der Bevölkerung mit Heizmaterial), und diese enge Kooperation durch die Unternehmer mit faktischen Organisationsgarantien für die IGBE honoriert worden war, stiegen die Einnahmen bis 1952 um über 50 %.¹

Das Wiederaufleben des industriellen Konflikts 1953 anlässlich der Tarifrunden im Bergbau, die damit verbundene Rücknahme der Organisationshilfen durch die

1) Sie erreichten 1952 mit 37.000.000 DM einen Rekordstand, dessen Höhe erst seit 1969 wieder regelmäßig übertroffen wurde. Zuverlässige Daten für die Zeit von 1950 waren nicht zu ermitteln.

Unternehmer und deren Folgen für die Entwicklung der Finanzen zeigen das ganze Dilemma von Organisationen mit freiwilliger Mitgliedschaft bei der Lösung ihre Subsistenzprobleme. Die Einnahmen fielen von 1953 bis 1954 um 25,3 %, die Einnahmen aus Beiträgen allein sogar um 27,5 %. Der Durchschnittsbeitrag fiel von 4,47 DM auf 3,52 DM.

Beitragskassierung und Mitgliederwerbung waren bis zu diesem Zeitpunkt durch die Lohnbüros der Betriebe bzw. durch die Betriebsräte, denen von den Unternehmen ein relativ weit gesteckter Handlungsspielraum für die Rekrutierung anlässlich der Einstellungsgespräche zugestanden worden war, durchgeführt.

Jetzt, nachdem die Organisation vor das Problem gestellt wurde, die Finanzprobleme mit den traditionellen Mitteln gewerkschaftlicher Organisationen zu lösen (Hauskassierung, Werbung durch ehrenamtliche Funktionäre), geriet sie in nicht unerhebliche Schwierigkeiten. Der seinerzeit erreichte Durchschnittsbeitrag konnte erst - trotz nicht unerheblich gestiegener Löhne, an denen eine Bemessung für das einzelne Mitglied vorgenommen wird - 1960/61 wieder erreicht werden. Die anschließende wechselhafte Beitragsentwicklung (vgl. Tab. 19 S. 192) mit überwiegend negativen jährlichen Veränderungsraten bekam erst nach 1968 wieder eine insgesamt steigende Tendenz. Die Entwicklung des Durchschnittsbeitrages blieb ebenfalls deutlich hinter der Entwicklung der durchschnittlichen Lohn- und Gehaltsentwicklung bis 1966/67 zurück. Es gelang der IGBE nicht, mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln, den Verlust der Organisationshilfen auszugleichen. Erst als diese Hilfen im Zuge des erneuten gesellschaftlichen

Tabelle 18: Einnahmentwicklung der IGBE

	Einnahmen insgesamt			aus Beiträgen			sonstige Einnahmen		
	A	B		A	B	C	A	B	C
1950	24365	28,8		23803	26,8	97,7	562	117,1	2,3
1951	31398	17,8		30178	14,8	96,1	1220	92,4	3,9
1952	37000	1,7		34653	1,6	93,6	2347	3,2	6,4
1953	36371	-25,3		34098	-27,5	93,8	2273	-6,9	6,4
1954	27161	9,1		24732	-1,8	91,0	2429	15,4	9,0
1955	26743	6,2		24687	6,9	92,3	2056	35,6	7,7
1956	29171	3,9		26383	5,1	90,4	2788	17,4	9,6
1957	30994	5,6		27722	2,1	89,4	3272	18,5	10,6
1958	32193	5,6		28315	-6,0	88,0	3878	2,0	12,0
1959	30561	0,2		26606	-1,5	87,1	3955	8,9	14,1
1960	30504	1,5		26197	3,9	85,9	4307	2,1	14,2
1961	30975	4,2		26578	0,6	85,8	4397	37,3	17,9
1962	33677	0,7		27643	-0,8	85,0	6035	19,8	15,0
1963	32320	5,3		27482	4,7	83,6	4838	6,7	16,1
1964	32445	8,4		27234	9,7	83,6	5161	8,4	16,4
1965	34156	3,6		28559	2,3	85,6	5597	1,9	15,4
1966	37021	3,3		31320	0,5	85,1	5702	6,5	14,4
1967	35701	1,2		30730	1,7	86,2	4971	4,0	13,9
1968	36857	8,5		31561	14,1	85,4	5296	22,7	14,6
1969	37287	11,0		31717	5,9	85,4	5570	4,8	13,8
1970	40450	0,8		33662	5,0	80,4	6833	59,8	17,2
1971	44915	7,7		38345	11,1	82,8	6570	3,2	16,2
1972	45264	9,3		39012	10,5	83,8	6252		
1973	50946			40952			9993		
1974	54893			45470			9423		
1975	59978			50256			9722		

Vergleichbare Daten vor 1950 waren nicht zu ermitteln

Tabelle 19: Entwicklung des Durchschnittsbeitrages

	Durchschnittsbeitrag insgesamt		Durchschnittsbeitrag (ohne Rentnermitglieder u.-beiträge)	
	A	B		
			A	
			B	
1950	3,42		3,60	
1951	4,08	19,3	4,66	29,4
1952	4,48	9,8	4,87	4,1
1953	4,47	- 0,2	4,92	1,0
1954	3,52	-21,3	3,98	-19,1
1955	3,60	2,3	4,05	1,8
1956	3,73	3,6	4,37	7,9
1957	3,87	3,8	4,47	2,2
1958	3,95	2,1	4,52	2,2
1959	3,90	1,3	4,52	0
1960	4,08	4,6	4,95	9,5
1961	4,24	3,9	5,13	3,6
1962	4,57	7,8	5,52	7,6
1963	4,77	4,4	5,81	5,3
1964	4,83	1,2	6,08	4,6
1965	5,35	10,8	6,71	10,4
1966	6,00	12,6	7,54	12,4
1967	6,01	0,2	7,85	14,1
1968	6,41	6,7	8,49	8,2
1969	6,55	0,9	8,81	3,8
1970	7,16	9,3	9,61	9,1
1971	8,15	13,8	10,80	8,2
1972	8,53	4,5	11,70	8,3
1973	9,05	6,1	12,85	9,8
1974	10,13	11,9	14,43	12,3
1975	11,08	9,4	15,30	6,0

A: in DM
B: jährliche Veränderungsraten in %

Anerkennungsprozesses nach 1967 erneuert wurden, konnte die IGBE mit gleichen Erfolgen bei der Lösung ihrer Subsistenzprobleme aufwarten.

An der Entwicklung der Einnahmen (ebenso bereits wie an der Entwicklung des Organisationsgrades vgl. S. ff) wird deutlich, daß die IGBE ihre Rekrutierungs- und Kassierungsprobleme allein auf der Basis freiwilliger (ehrenamtlicher) Mitarbeit nicht dauerhaft lösen konnte. Trotz der in einer gemeinsamen Tradition wurzelnden "dichten" informellen Beziehungen zwischen dem Kern der Bergarbeiter - den Untertage-Arbeitern - und der Organisation gelang es nicht, diese zentralen Probleme auf der Basis traditionaler Verpflichtungsmechanismen zu lösen. Normative (informelle) Verpflichtungsmechanismen - so sehr sie auch ihre Effizienz für effektive, kurzfristige Mobilisierungsstrategien in der Geschichte der Arbeiterbewegung unter Beweis gestellt haben - sind offensichtlich wenig geeignet, den finanziellen Ressourcenfluß zu garantieren.

An dem extremen Einbruch in der Einnahmenentwicklung bzw. des Durchschnittsbeitrages dürfte deutlich geworden sein, daß die danach wieder einsetztenden permanenten Bemühungen der IGBE um eine Anerkennung durch die Unternehmer als gleichberechtigter Partner bei der Lösung der sozialen Probleme im Bergbau, nicht nur durch eine bestimmte politische Konstellation in der Organisationsspitze zu erklären sind, sondern auch auf massive organisatorische Basisprobleme zurückzuführen sind. Zwar kann festgehalten werden, daß der die Organisationspolitik strukturierende Kompromiß zwischen christlich-sozialen und sozial-demokratischen Gewerkschaftern in der Organisationsspitze der IGBE eine Lösung dieser Probleme durch eine offensive

Konfliktpolitik versperrte, aber der Nachdruck und die Intensität, mit der die IGBE wieder eine Kooperation anstrebte, ist zu einem nicht unerheblichen Teil auf die Instabilität der organisatorischen Lösung durch traditionale Regelungen zurückzuführen.

Auch die Reform der Beitragszahlung vom 1.6.1972, die zu einer deutlichen Anhebung der Beiträge geführt hatte, wäre bei den gleichzeitig ansteigenden jährlichen Überschüssen aus Beiträgen bei einem traditionellen gewerkschaftlichen Kassierungssystem faktisch nicht durchsetzbar gewesen. Bis zum 1.6.1972 betrug der Höchstbeitrag der IGBE bei einem Einkommen von über 950 DM = 13 DM. Darüber hinaus gab es nur freiwillige Beiträge, die erfahrungsgemäß nicht oft gezahlt werden. Seit dem 1.6.1972 gibt es keine Höchstbegrenzung mehr, sondern der in der Satzung angewiesene Höchstbeitrag von 20 DM bei einem Einkommen von 1770,01 DM bis 1800,00 DM erhöht sich automatisch um 1 DM je angefangenen 100 DM, die das Einkommen über diese Grenze steigt. Bei dieser neuen Beitragsregelung schlugen 1974/75 überdurchschnittliche Tarifierhöhungen voll auf die Beitragseinnahmen durch und verursachten einen extremen Anstieg der Einnahmen, der letztlich nur dazu diente, einen weiteren rapiden Zuwachs des Organisationsvermögens zu finanzieren.

In den Jahren vorher ging der IGBE durch Festsetzung eines Höchstbeitrages ein Teil der Steigerungen dadurch verloren, da Steigerungen oberhalb der Obergrenze sich trotz Betriebskassierung nicht mehr auf die Beitragsbemessung auswirkten. Umgekehrt ließe sich aber auch sagen, daß die Mitglieder von einem bestimmten Einkommen an von jährlichen automatischen Beitragsanpassungen verschont blieben. Die Beitrags-

reform von 1972, die der Organisation Einnahmen verschaffte, die sie für ihre Bestanderhaltung wohl kaum noch brauchte, wäre über das traditionelle Kassierungssystem (Betriebs-, Hauskassierer) gescheitert. Jährliche durchschnittliche Steigerungen des Beitrages zwischen 6 % und 12,3 % nach 1970 als Gegenleistung für eine Gewerkschaftspolitik, durch die allenfalls noch Leistungen garantiert sind, die in einem Wohlfahrtsstaat einen gewissen Selbstverständlichkeitscharakter haben, hätten die Kontroll- und Leistungsfähigkeit traditionaler Organisationsstrukturen überschritten. Die den bürokratischen Organisationsstrukturen innewohnende "Motivlosigkeit" (Parsons¹), die für Gewerkschaften in der Regel nicht unproblematisch ist, wird für eine Gewerkschaft mit einem hohen Maße betrieblicher Befestigung (wie die IGBE) zur "idealen" Kontrollstruktur für die Lösung der Kassierungsprobleme.

Die brisante Konfliktquelle in den Beziehungen Organisation/Mitglieder - die Durchsetzung eines höheren Beitrages - wird durch die Unpersönlichkeit des Kassierungssystems entschärft. Allerdings ist es den Mitgliedern nicht möglich, die Unpersönlichkeit des Kassierungs- und Erfassungssystems für einen Austritt zu nutzen. Denn diese Entscheidung wird von den bürokratischen Organisationsstrukturen sofort erfaßt und es können Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Betriebliche Funktionäre und Betriebsräte können über persönliche Kontakte und Gespräche mit den ihnen zur Verfügung stehenden Sanktionsmitteln den Betreffenden zur Revision seiner Entscheidung bewegen.

1) Vgl. Parsons, T., A Sociological Approach to Theory of Organizations, in: Structure and Process in Modern Societies, Glencoe 196c

Deutlich werden die zentralen organisatorischen Probleme der IGBE, wenn man die für die Durchsetzung der Organisationspolitik relevante Struktur der Ausgaben untersucht. 1950 waren die Unterstützungsleistungen in absoluter Höhe und pro Kopf bei weitem der höchste Ausgabeposten. Tradition und Selbstverständnis entsprechend hatte die IGBE in der schwierigen wirtschaftlichen Wiederaufbauphase ihre Mitglieder durch umfassende Unterstützungsleistungen vor wirtschaftlichen Härten bewahrt. 1953 erreichten die Aufwendungen für Unterstützungsleistungen mit 10.739.000 DM einen absoluten Höchststand, 31,5 % der Beitragseinnahmen flossen damals den Mitgliedern an sozialen Hilfen zurück.

Der größte Posten unter den Unterstützungsleistungen waren mit 9.630.000 DM (89,7 % der Unterstützungsleistungen) die Kranken- und Arbeitslosenhilfen, die bei dem seinerzeitigen noch nicht sehr eng geknüpften Netz der sozialen Absicherung eine nicht unerhebliche Hilfe für die Mitglieder war. Der drastische Einbruch in den Einnahmen aus Beiträgen nach 1953 (Rückgang von 1953 auf 1954 um 27,3 %) und die nachfolgende langjährige Stagnation der Einnahmen beendete dann von einem Jahr zum andern eine Ausgabenpolitik, mit der eine an gemeinschaftliche Bindungen orientierte Organisationspolitik getragen wurde. In den Mittelpunkt der Finanzen rückten allmählich Etatposten, die auf eine tendenzielle Befestigung der Gewerkschaften (Personalkosten) bzw. auf die notwendig ansteigenden Aufwendungen zur Beeinflussung des Mitgliederverhaltens (Rückvergütungen an die Ortsgruppen) an der Basis schließen ließen. Die folgende Tabelle zeigt die anteilige Verschiebung dieser Ausgabenposten im Verhältnis zu den Beitragseinnahmen.

Tabelle 20: Anteile der Personalkosten, Rückvergütungen an die Ortsgruppen, Unterstützungsleistungen an den Beitragseinnahmen in %

	Personalkosten	Rückvergütungen an die Ortsgruppen	Unterstützungsleistungen
1950	5,9	5,3	14,4
1953	7,5	8,2	31,5
1955	10,7	12,4	14,9
1960	17,3	14,7	14,3
1965	27,9	15,1	11,7
1970	27,4	15,2	12,1
1975	28,9	15,6	7,3

Besonders deutlich wird der geringe Stellenwert der Unterstützungsleistungen, wenn man bedenkt, daß seit 1973 der jährliche Vermögenszuwachs aus Beiträgen höher war als die Aufwendungen für Unterstützungsleistungen. Den 7,3 % der Beitragseinnahmen, die den Mitgliedern in Form von Leistungen zurückflossen stand 1975 ein Anteil von 14,5 % der Beitragseinnahmen gegenüber, der als Vermögenszuwachs abgebucht werden konnte (vgl. Tab. 21 u. 22, S. 198, 199).

Die IGBE hatte 1954 durch eine drastische Reduzierung der Unterstützungsleistungen eine Finanzkrise vermeiden können, aber gleichzeitig - unter dem Druck der Verhältnisse - eine organisatorische Entwicklung eingeleitet, die weg von einem umfassenden Solidaritätsverband zu einem reinen Interessenverband führte.¹

1) Nach Pirker eine langfristig unumgängliche Entwicklung. Vgl. Pirker, Th., Die Gewerkschaften als Versicherungsbetrieb, in: Horne, A., (Hrsg.), Zwischen Stillstand und Bewegung, Frankfurt 1965

Tabelle 21: Vermögensentwicklung der IGBE

	Gesamtvermögen	Vermögen pro Mitglied	jährlicher Vermögenszuwachs durch Beiträge
	A	B	
1950	22063	--	9653
1951	29930	35,6	6603
1952	39899	33,3	--
1953	45790	14,8	4901
1954	51728	13,0	4083
1955	56512	9,4	4730
1956	63312	12,0	5480
1957	71279	12,6	5849
1958	76700	7,6	4335
1959	83900	9,4	1303
1960	88500	5,5	395
1961	94700	7,0	1791
1962	100000	5,6	732
1963	106200	6,2	1347
1964	111600	5,1	264
1965	117900	5,6	689
1966	126000	6,9	2365
1967	130000	3,2	3021
1968	133100	2,4	3095
1969	143000	7,4	2997
1970	152000	6,3	2380
1971	163300	7,4	4723
1972	172000	5,3	2442
1973	186900	8,7	4926
1974	202000	8,1	5691
1975	218300	8,6	7278

A: in 1000 DM

B: jährliche Veränderungsraten in %

Tabelle 22: Entwicklung der Personalkosten, Kosten der Ortsgruppen und Unterstützungsleistungen

	Personalkosten		Kosten der Ortsgruppen		Unterstützungsleistungen	
	insgesamt	pro Mitglied	insgesamt	pro Mitglied	insgesamt	pro Mitglied
	A	B	A	B	A	B
1950	1430	--	2,50	--	1298	--
1951	--	--	--	--	2063	49,6
1952	--	--	--	--	2402	11,3
1953	2575	--	4,04	--	3,73	10345
1954	2536	-1,5	4,33	7,2	2805	18,2
1955	2647	4,3	2,87	-33,7	2,7	11,8
1956	2903	76,3	4,92	71,4	2,6	8,7
1957	3370	16,1	5,64	14,6	4,4	1,9
1958	3629	7,7	6,07	7,6	10,6	9,2
1959	3946	8,7	6,93	14,2	7,7	5,1
1960	4543	15,1	8,49	22,5	-0,9	3,2
1961	4626	1,8	8,86	4,4	-0,7	10,2
1962	6974	50,8	13,83	56,1	6,4	6,1
1963	7114	2,0	14,81	7,1	1,1	0,9
1964	7422	4,3	15,79	6,6	8,69	0,9
1965	7954	7,2	17,89	13,3	9,71	10,7
1966	8203	3,1	18,85	5,4	4,9	15,7
1967	8002	-2,5	18,80	-0,3	13,0	-1,4
1968	7982	-0,2	19,48	3,6	3,7	6,2
1969	8108	1,6	20,12	3,3	3,8	1,4
1970	9238	13,9	23,55	17,0	0,1	9,5
1971	9995	8,2	25,47	8,2	6,5	13,6
1972	10862	8,7	28,54	12,1	13,9	5,1
1973	11897	9,5	31,52	10,4	15,85	4,4
1974	13257	11,4	35,43	12,4	16,30	12,6
1975	14521	9,5	38,37	11,1	18,36	13,1
					20,77	13,1
					2,24	--
					3,35	49,6
					3,73	11,3
					4,41	18,2
					4,93	11,8
					5,36	8,7
					5,46	1,9
					5,55	9,2
					6,06	5,1
					6,83	12,7
					7,43	3,2
					7,20	10,2
					8,19	6,1
					8,69	0,9
					8,77	10,7
					9,71	15,7
					11,23	-1,4
					11,07	6,2
					11,76	1,4
					11,92	9,5
					13,05	13,6
					14,85	5,1
					15,61	4,4
					16,30	12,6
					18,36	13,1
					20,77	13,1
					2,24	--
					3,35	49,6
					3,73	11,3
					4,41	18,2
					4,93	11,8
					5,36	8,7
					5,46	1,9
					5,55	9,2
					6,06	5,1
					6,83	12,7
					7,43	3,2
					7,20	10,2
					8,19	6,1
					8,69	0,9
					8,77	10,7
					9,71	15,7
					11,23	-1,4
					11,07	6,2
					11,76	1,4
					11,92	9,5
					13,05	13,6
					14,85	5,1
					15,61	4,4
					16,30	12,6
					18,36	13,1
					20,77	13,1
					2,24	--
					3,35	49,6
					3,73	11,3
					4,41	18,2
					4,93	11,8
					5,36	8,7
					5,46	1,9
					5,55	9,2
					6,06	5,1
					6,83	12,7
					7,43	3,2
					7,20	10,2
					8,19	6,1
					8,69	0,9
					8,77	10,7
					9,71	15,7
					11,23	-1,4
					11,07	6,2
					11,76	1,4
					11,92	9,5
					13,05	13,6
					14,85	5,1
					15,61	4,4
					16,30	12,6
					18,36	13,1
					20,77	13,1
					2,24	--
					3,35	49,6
					3,73	11,3
					4,41	18,2
					4,93	11,8
					5,36	8,7
					5,46	1,9
					5,55	9,2
					6,06	5,1
					6,83	12,7
					7,43	3,2
					7,20	10,2
					8,19	6,1
					8,69	0,9
					8,77	10,7
					9,71	15,7
					11,23	-1,4
					11,07	6,2
					11,76	1,4
					11,92	9,5
					13,05	13,6
					14,85	5,1
					15,61	4,4
					16,30	12,6
					18,36	13,1
					20,77	13,1
					2,24	--
					3,35	49,6
					3,73	11,3
					4,41	18,2
					4,93	11,8
					5,36	8,7
					5,46	1,9
					5,55	9,2
					6,06	5,1
					6,83	12,7
					7,43	3,2
					7,20	10,2
					8,19	6,1
					8,69	0,9
					8,77	10,7
					9,71	15,7
					11,23	-1,4
					11,07	6,2
					11,76	1,4
					11,92	9,5
					13,05	13,6
					14,85	5,1
					15,61	4,4
					16,30	12,6
					18,36	13,1
					20,77	13,1
					2,24	--
					3,35	49,6
					3,73	11,3
					4,41	18,2
					4,93	11,8
					5,36	8,7
					5,46	1,9
					5,55	9,2
					6,06	5,1
					6,83	12,7
					7,43	3,2
					7,20	10,2
					8,19	6,1
					8,69	0,9
					8,77	10,7
					9,71	15,7
					11,23	-1,4
					11,07	6,2
					11,76	1,4
					11,92	9,5
					13,05	13,6
					14,85	5,1
					15,61	4,4
					16,30	12,6
					18,36	13,1
					20,77	13,1
					2,24	--
					3,35	49,6
					3,73	11,3
					4,41	18,2
					4,93	11,8
					5,36	8,7
					5,46	1,9
					5,55	9,2
					6,06	5,1
					6,83	12,7
					7,43	3,2
					7,20	10,2
					8,19	6,1
					8,69	0,9
					8,77	10,7
					9,71	15,7
					11,23	-1,4
					11,07	6,2
					11,76	1,4
					11,92	9,5
					13,05	13,6
					14,85	5,1
					15,61	4,4
					16,30	12,6
					18,36	13,1
					20,77	13,1
					2,24	--
					3,35	49,6
					3,73	11,3
					4,41	18,2
					4,93	11,8
					5,36	8,7
					5,46	1,9
					5,55	9,2
					6,06	5,1
					6,83	12,7
					7,43	3,2
					7,20	10,2
					8,19	6,1
					8,69	0,9
					8,77	10,7
					9,71	15,7
					11,23	-1,4
					11,07	6,2
					11,76	1,4
					11,92	9,5
					13,05	13,6
					14,85	5,1
					15,61	4,4
					16,30	12,6
					18,36	13,1
					20,77	13,1
					2,24	--
					3,35	49,6
					3,73	11,3
					4,41	18,2
					4,93	11,8
					5,36	8,7
					5,46	1,9
					5,55	9,2
					6,06	5,1
					6,83	12,7
					7,43	3,2
					7,20	10,2
					8,19	6,1
					8,69	0,9
					8,77	10,7
					9,71	15,7
					11,23	-1,4
					11,07	6,2
					11,76	1,4
					11,92	9,5
					13,05	13,6
					14,85	5,1
					15,61	4,4
					16,30	12,6
					18,36	13,1
					20,77	13,1
					2,24	--
					3,35	49,6
					3,7	

Eine Entwicklung, die dazu führte, daß die IGBE ihre Position gegenüber den Mitgliedern - obwohl sie ihren Anspruch eine umfassende Solidaritätsgemeinschaft zu sein gegenüber den Mitgliedern nie aufgab - neu bestimmen mußte. In den folgenden Jahren traten Unterstützungsleistungen in den Beziehungen Organisation/Mitglieder immer weiter zurück. Der Aufbau eines relativ dichten Netzes sozialer Absicherungen des im Rahmen der Sozialen Marktwirtschaft propagierten Wohlfahrtsstaates übernahm sukzessiv die Selbsthilfeleistungen der IGBE.

1961 lief die Hilfe für strukturgefährdete Bergbaugebiete aus, 1966 die Kranken- und Arbeitslosenhilfe. Die 3.690.000 DM 1975 noch geleisteten Unterstützungsleistungen entfielen fast ausschließlich noch auf die Rentnerbetreuung (Jubilarehrungen, Invalidenbetreuung, Sterbegeld).

Mit dem Rückgang der Unterstützungsleistungen stiegen gleichzeitig die Aufwendungen für die Personalkosten und die Mitgliederbetreuung in den Ortsgruppen an. Hierin spiegelt sich das organisatorische Dilemma einer kooperativen Gewerkschaftspolitik wider. Einerseits erfordern die kooperativen Lösungsversuche der Gewerkschaft eine im Verhältnis zur Mitgliederentwicklung steigende Anzahl professionell ausgebildeter Gewerkschaftssekretäre, die in den verteilungspolitischen Auseinandersetzungen auf einer rationalen Ebene Alternativen anbieten und durchsetzen können. Andererseits erfordert die zunehmende "Motivlosigkeit" einer weitgehend professionalisierten Gewerkschaftsarbeit zusätzliche organisatorische Anstrengungen, die fehlende affektuale Bindungen ersetzen müssen. 1975 standen den 7,3 % Beitragseinnahmen für Unterstützungsleistungen 44,5 % an Aufwendungen für

Personalkosten und gezielten Betreuungsaufwendungen gegenüber. Dieses Mißverhältnis würde noch drastischer auffallen, wenn der Personaletat nicht durch den hochqualifizierten Stab quasi-hauptamtlicher Mitarbeiter in den Betriebsräten bzw. Unternehmensvorständen (Arbeitsdirektoren), deren Wissen für die Organisation kostenlos in die Entscheidungsprozesse einfließt, entlastet wäre. Dasselbe gilt für die Aufwendungen in den Ortsgruppen, hier werden durch die Organisationshilfen der Unternehmer so gut wie keine Aufwendungen mehr für die Rekrutierungsarbeit notwendig. Die 7.851.000 DM Rückvergütungen an die Ortsgruppen von 1975 konnten ausschließlich dazu verwandt werden, die Bindungsfähigkeit der Organisation zu verbessern. D.h. möglichst überschaubare - im Verhältnis zu anderen Gewerkschaften extrem kleine - Kommunikations- und Interaktionssysteme für die Mitglieder aufrechtzuerhalten, in denen die Mitglieder die Politik der IGBE diskutieren können, Kritiken durch den Meinungspluralismus sich abschleifen und die Mitglieder durch die prinzipiellen Beteiligungschancen zur Anpassung an die Organisationspolitik verpflichtet werden können.

Es stellt sich abschließend die Frage, wie das hier in einer Fallstudie zusammengestellte und analysierte Material weiter verallgemeinert und systematisiert werden kann. Der unumstrittene Vorteil einer Fallstudie, daß sie komplizierte Zusammenhänge bis ins letzte Detail untersuchen und dem Beobachter ein intuitives Gefühl für die Organisation vermitteln kann¹, wird

1) Vgl. Heydebrand, W.V., The Study of Organizations, in: Heydebrand, W.V., Comparative Organizations. The Results of Empirical Research, Englewood Cliffs 1973, S. 34

dadurch wieder realtiviert, daß durch diese Vorgehensweise teilweise Besonderheiten nicht vom Allgemeinen geschieden werden können. In den "klassischen" Fallstudien der fünfziger Jahre (insbesondere Selznick, Blau, Lipset u.a.¹) versuchten die Autoren diesem Dilemma dadurch zu entgehen, daß sie ihre Ergebnisse mit allgemeinen theoretischen Thesen in Beziehung setzten. Diese auch für die vorliegende Studie praktizierte Vorgehensweise vermag zwar die Ergebnisse eindrucksvoll zu illustrieren, die entscheidenden Nachteile einer Fallstudie jedoch nicht völlig auszugleichen.

Hier sollen nun die zentralen - für eine Theorie der organisatorischen Entwicklung der Gewerkschaft im Mittelpunkt stehenden - Ergebnisse, durch einen systematischen Vergleich mit Ergebnissen aus dem Münsteraner Forschungsprojekt "Organisationsstrukturelle Wandlungsprozesse in westdeutschen Gewerkschaften" verallgemeinerungsfähiger werden.²

1) Vgl. Selznick, Ph., TVA and the GrassRoots, Berkeley 1953, Blau, P., The Dynamics of Bureaucracy, Chicago 1955, Lipset, S.M., u.a. Union Democracy, New York 1956

2) Vgl. Streeck, W., Treu, H.E., Bayer, H., Organisationsstrukturelle Wandlungsprozesse in westdeutschen Gewerkschaften, Forschungsbericht, Münster 1978. Das Material wurde für den Vergleich hier neu zusammengestellt und teilweise durch bisher unveröffentlichte Daten ergänzt.

VI. Zu einer Theorie der organisatorischen Entwicklung der Gewerkschaften

Zusammenfassend lassen sich aus den bisherigen Ergebnissen und analytischen Interpretation folgende Thesen bilden:

- a) Gewerkschaften sind Organisationen, deren organisatorische Anpassungsstrategien durch das Selbstverständnis und die verhaltensleitenden Normen und Wertvorstellungen der Mitglieder des Hauptvorstandes geprägt werden. Organisatorische Anpassungen oder Reaktionen sind kein rein rational strukturierter Austausch mit der Umwelt, sondern werden über gruppenspezifische kollektive normative Wertvorstellungen, tradiertes und erworbenes "Wissen"¹ vermittelt.
- b) Grenzen und Flexibilität der sozio-kulturellen Deutungs- und Perzeptionssysteme bzw. der das Handeln tragenden Wissensstrukturen werden durch die Homogenität oder Heterogenität der durch die organisatorischen Führungsgruppen verkörpert und tradierten Wertsysteme bestimmt.
- c) Die konkreten gewerkschaftlichen Organisationsformen in der Bundesrepublik sind somit als ein Resultat aus den extern vorgegebenen historischen Ausgangsbedingungen und den organisatorischen Mustern der Bewältigung von Anpassungsproblemen an Umweltveränderungen anzusehen. Inhaltlich können die Modi der organisatorischen Anpassungsstrategien auf spezifische sozio-kulturelle Rahmenbedingungen zurückgeführt werden. Die normative Einbindung der organisatorischen Strukturentscheidungen ermöglicht eine zielgerichtete Organisationsentwicklung unter sich verändernden Umweltbedingungen. Normen und Wertesysteme verbunden mit einem spezifischen Erfahrungswissen bewirken in den Strategien der Umweltanpassung eine Reduktion der Handlungsalternativen auf ein für die Organisationsgestalter zu bewältigendes Ausmaß.

1) Zur Bedeutung des "Wissens von der Gesellschaft" für die konkreten Gewerkschaftsorganisationen s. insbesondere Széplabi in seiner wissenssoziologischen Untersuchung der DGB-Programmatik, vgl. Széplabi, M., Das Gesellschaftsbild der Gewerkschaften, Stuttgart 1973

d) Im Zuge des gesellschaftlichen Integrationsprozesses der Gewerkschaften geraten die von tradierten Wertvorstellungen und Wissensstrukturen getragenen Organisationsformen unter einen wachsenden Anpassungsdruck, die organisatorische Leistungsfähigkeit durch Rationalisierung und Formalisierung der innerorganisatorischen Handlungsabläufe sowie durch Überprüfung der relevanten organisationsinternen "Wissensbestände" unter Berücksichtigung der veränderten externen Bedingungen zu erhöhen.

e) Formalisierung und Rationalisierung der innerorganisatorischen Handlungsabläufe führen zu einer tendenziellen Auflösung der tradierten Beziehungs- und Wertestrukturen, mit denen die Gewerkschaften ihre motivationale Bindungsfähigkeit stabilisieren und regenerieren. Bürokratisierung als Anpassung an sich wandelnde Umweltbedingungen ist eine Strategie, die die Handlungsfähigkeit der Gewerkschaften gegenüber gesamtgesellschaftlichen Verpflichtungen und Entwicklungen erhöht, gleichzeitig aber die organisatorische Handlungseffektivität durch den tendenziellen Verlust der normativen Bindungsfähigkeit gefährdet.

f) Die Gewerkschaften lösen dieses strukturelle Dilemma einerseits durch ein gleichzeitiges Nebeneinander traditionaler (repräsentativer) und moderner (administrativer) Organisationsstrukturen, andererseits durch spezifische Qualifikationsanforderungen an die Mitglieder des hauptamtlichen Funktionärskörpers. Im Sozialisationsprozeß vermittelte Wertbindung und formale Ausbildung ermöglichen es dem Rollenträger sowohl gegenüber traditional sozialen Anforderungen (Kontakte mit Mitgliedern) als auch gegenüber besonderen fachspezifischen Anforderungen in angemessener Weise zu reagieren.

g) Die Koexistenz heterogener Organisationsstrukturen in den Gewerkschaften garantiert eine langfristige Handlungseffektivität gegenüber den ihrerseits teilweise heterogenen Umweltanforderungen. Differenzierte Steuerungs- und Regelmechanismen sollen verhindern, daß die einander widerstrebenden internen Prinzipien (Repräsentationsorgane = Dezentralisierung der Macht in der Organisation, Administration = Zentralisierung der Macht) die Handlungsfähigkeit der Organisation paralysieren.

Die Verallgemeinerungsfähigkeit der in einer Fallstudie gewonnenen Aussagen soll im folgenden durch Hinzuziehung von Materialien aus fünf weiteren Gewerkschaften überprüft werden.¹ Die Überprüfung muß allerdings auf die wirklich zentralen Bereiche beschränkt bleiben, da das in dem Münsteraner Forschungsprojekt gewonnene Material nur den Zeitraum von 1960 bis 1975 erfaßt und zudem die organisatorischen Entwicklungsprozesse im Vergleich zu dem für die IGBE erhobenen Material nur sehr global erfaßt sind. Ergänzend werden zur Analyse des organisatorischen Selbstverständnisses noch die von Bergmann u.a. in ihrer Studie zusammengefaßten Materialien hinzugezogen. Die Vorgehensweise kann als eine vergleichende Auswertung von Fallstudien bezeichnet werden. Die Daten werden also nicht quantifiziert - was bei der geringen Zahl der Fälle auch unsinnig wäre - , sondern die Ergebnisse qualitativer Analysen werden systematisch miteinander verglichen.

1) Es handelt sich um folgende in dem Münsteraner Gewerkschaftsprojekt neben der IGBE noch untersuchten Gewerkschaften: IG Chemie, Papier, Keramik (IGCPK), IG Bau Steine, Erden (IGBSE), IG Metall (IGM), Gewerkschaft Handel Banken, Versicherungen (HBV) und die Gewerkschaft Textil und Bekleidung (GTB).

Zu a, b, c,) Die im DGB 1949 zusammengeschlossenen politisch neutralen Einheitsgewerkschaften verstanden sich im Sinne des DGB-Grundsatzprogrammes als Elemente einer gesellschaftlichen Neuordnung. In Anknüpfung an die christliche Soziallehre, an die Frühsozialisten und Marx wurde eine umfassende Programmatik geschaffen, die es unterschiedlichen Interessengruppierungen und politischen Richtungen ermöglichte, den Zielsetzungen der Programmatik zuzustimmen. Umgekehrt kann allerdings auch argumentiert werden, daß das Grundsatzprogramm Ausdruck heterogener soziokultureller Strömungen war, die über den gemeinsamen Willen zur gesellschaftlichen Neuordnung zu einem übergreifenden Kompromiß fähig wurden.

Die hier untersuchten sechs Einzelgewerkschaften bezogen in unterschiedlicher Weise aus der Grundsatzprogrammatik ihr Selbstverständnis und entwickelten daraus Maßstäbe, die es ihnen ermöglichten die bestehende Gesellschaftsordnung und damit verbunden die Verteilung von Lebenschancen zu kritisieren. Homogenität der Mitgliedschaft und eine ausgeprägte traditionale Wertbindung der Gewerkschaft und ihrer Mitglieder hatten bei der IGBE auf der Basis des ideologischen Kompromisses zwischen sozialdemokratischen und christlich-sozialen Gewerkschaften zu einem Selbstverständnis geführt, daß die Kritik des Bestehenden und die Forderungen ihrer Mitglieder in Anknüpfung an die Argumentation der christlichen Soziallehre und einem fragmentarischen sozialistischen Gedanken- gut, bei dessen Interpretation man auf Übereinstimmungen mit den Thesen Saint-Simon's stößt, herleitete. Die bestehende Gesellschaftsordnung gilt deshalb als ungerecht, weil sie ihren Mitgliedern angemessene Gratifikationen vorenthält. Hierarchie und gesellschaftliche Ungleichheit werden nur soweit akzeptiert, wie sie sich durch besondere Leistungen bzw. gesellschaftliche Funktionen legitimieren können.

Auf der Basis dieses Selbstverständnisses konnte die IGBE nicht nur ihre eigene Forderung nach Mitbestimmung und die Forderungen ihrer Mitglieder begründen, sondern sie regelte auch die Beziehungen zu den Mitgliedern auf der Basis dieses in seinem Kern undemokratischen Selbstverständnisses.

Auch bei der IGM waren eine normative Wertbindung der Mitglieder der Organisationsleitung und die Homogenität der Mitgliedschaft die entscheidenden Erklärungsvariablen für die organisatorischen Reaktionen und Anpassungsstrategien gegenüber externen Wandlungsprozessen. Allerdings wurzelt die normative Wertbindung der Mitglieder nicht wie bei der IGBE in spezifischen berufsständischen Traditionen, sondern resultieren aus Elementen der marxistisch orientierten Arbeiterbewegung. Dadurch war es der IGM möglich, gegenüber dem sich entwickelnden Wohlfahrtsstaat ihr antagonistisches Gesellschaftsbild zu bewahren.

Die vorgenommene Gleichsetzung der IGBE und IGM als Gewerkschaften mit einer homogenen Mitgliedschaft mag auf den ersten Blick überraschen, wenn man die Vielzahl an Industriezweigen in dem Zuständigkeitsbereich der IGM in Betracht zieht. Dazu kann allerdings festgehalten werden, daß die IGM als Gewerkschaft und Organisation nicht durch die Vielfalt der von ihr erfaßten Branchen geprägt wurde, sondern durch die homogene Industriearbeiterschaft in ihren zentralen Organisationsbereichen.

Wie bestimmte Organisationsprobleme in den jeweiligen Zuständigkeitsbereichen die organisatorischen Anpassungsstrategien an sich wandelnde Umweltbedingungen verändern können, wird am Beispiel der IGBE und IGCPK deutlich. Für die IGBE und IGM hatte die Analyse ergeben, daß die

organisatorischen Reaktionen auf die sich wandelnden sozio-kulturellen, politischen und wirtschaftlichen Organisationsbedingungen über ein traditionalistisches Selbstverständnis der Mitglieder der Organisationsleitung vermittelt werden. Die Organisationsstrukturen zeigten eine relative Stabilität gegenüber den externen Wandlungsprozessen. Bei der IGCPK und IGBSE dagegen wird deutlich, wie durch bestimmte Umweltprobleme eine größere Flexibilität in der organisatorischen Anpassungsbereitschaft entstehen kann.

Für die IGCPK, die mit ihrem systemkritischen Selbstverständnis in einer für die Analyse zentralen Variablen mit der IGM übereinstimmte, war es der wachsende Anteil Angestellter unter den Beschäftigten der Chemischen Industrie - dem organisatorischen Kerngebiet der IGCPK-, der zu einer partiellen Auflockerung der über normative Bindungen der Organisationsleitung vermittelten organisationsstrukturellen Entwicklung führte. Zwar blieb vordergründig ein an fragmentarischen marxistischen Theorieelementen orientiertes Selbstverständnis erhalten, jedoch zeigte die IGCPK gegenüber sozialen Distanzierungsbestrebungen der teilweise hochqualifizierten Angestellten eine deutliche Konzessionsbereitschaft. Die leitenden Angestellten und die sogenannten "angestellten Akademiker" der chemischen Industrie konnten über eine eigene Berufsgruppe auf allen innerorganisatorischen Hierarchieebenen ihre Interessen in den innerorganisatorischen Willensbildungsprozeß einbringen. Die IGCPK mußte diese Interessen in ihrer Organisationspolitik berücksichtigen, da sie über keine anderen Möglichkeiten verfügte, die qualifizierten Angestellten zu integrieren.

Diese durch die wachsende Gruppe der Angestellten vermittelte "Offenheit" im organisatorischen Selbstverständnis führte bei der IGCPK zu einer weit größeren Flexibilität in den organisatorischen Anpassungen an sich wandelnde Umweltbedingungen als bei der IGBE und IGM.

Bei der IGBSE¹, die auf eine ähnliche homogene Mitgliedschaft wie die IGBE verweisen konnte, blieben berufsständische Traditionen organisatorische Randerscheinungen (allein die Fliesenleger verfügten noch über ähnliche traditionale Bindungen wie die Bergarbeiter). Die Masse der potentiellen Mitglieder stand gewerkschaftlichen Organisationsversuchen ablehnend und gleichgültig gegenüber. In den meisten Klein- und Mittelbetrieben des Baugewerbes wurden die Arbeitsbedingungen direkt zwischen den Arbeitern und Unternehmern ausgehandelt. Erfolgreich waren die gewerkschaftlichen Organisationsversuche nur bei den Polierern (in größeren Betrieben) und anderen überdurchschnittlich qualifizierten Facharbeitern. So darf der geringe gewerkschaftliche Organisationsgrad (ca. 20 %) nicht darüber hinwegtäuschen, daß die IGBSE durchaus handlungsfähig (streikfähig) ist. Die IGBSE kann jede größere Baustelle auch mit wenigen Mitgliedern bei einem Streik stilllegen, da die Mitglieder in der Regel im Arbeitsablauf eine Schlüsselfunktion innehaben und ein Streik von ihnen automatisch die Arbeit zum Stillstand bringt, war hierzu die ergänzende Auskunft eines

1) Zur Problematik gewerkschaftlicher Organisationen in der Bauwirtschaft s. auch Werner, K.G., Organisation und Politik der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände in der deutschen Bauindustrie, Berlin 1968

unserer Interviewpartner. Diese prinzipielle Streikfähigkeit der IGBSE darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, daß ein Streik in der Bauwirtschaft von allen Beteiligten im allgemeinen als ein Unglücksfall angesehen wird.

Die Beziehungen Arbeitgeber/Arbeitnehmer zeichneten sich von seiten der Arbeitgeber den Arbeitnehmern gegenüber durch eine joviale bis autoritär gefärbte Bereitschaft aus, den Arbeitnehmern für ihren Arbeitseinsatz eine angemessene Entschädigung zukommen zu lassen. Von Seiten der Arbeitnehmer wurden die Vorrechte der Arbeitgeber in keiner Weise in Frage gestellt, solange die finanziellen Entschädigungen für angemessen gehalten wurden. In diesem Submilieu der industriellen Beziehungen, dem ja auch die leitenden Funktionäre der IGBSE entstammten, mußte mit einer gewissen Zwangsläufigkeit eine Gewerkschaft entstehen, die in ihrem Selbstverständnis sich bereits 1949 von den gesellschaftsverändernden Zielvorstellungen des DGB abgrenzt. Die IGBSE wurde dann auch zu einem Vorreiter der Reform des Grundsatzprogrammes und bemühte sich, die gesellschaftliche Rolle der Gewerkschaften als ein notwendiger Ordnungsfaktor neu zu interpretieren.

Die von der Homogenität der Mitgliedschaft und dem besonderen Submilieu der Bauwirtschaft ausgehenden Impulse zur Abschottung gegenüber externen Entwicklungen und Konservierung der eigenen Besonderheit, wurden durch einen traditionslosen Konservativismus dieser Gewerkschaft, der auf gesellschaftliche Integration und Anerkennung drängte, teilweise wieder kompensiert. Dieses Nebeneinander von Abschottung, Bewahrung und teilweiser Offenheit gegenüber gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen wurde zum prägenden Merkmal der organisatorischen Entwicklung der IGBSE.

Die in vielerlei Hinsicht "modernsten" Gewerkschaften aus den hier ausgewählten, sind die HBV und die GTB. Beide Gewerkschaften rekrutierten ihre Mitglieder und damit auch ihre ehrenamtlichen und hauptamtlichen Funktionäre aus heterogenen sozialen Gruppen. Die HBV rekrutiert zwar fast ausschließlich Angestellte, diese sind allerdings nach ihrem sozialen Status und ihrer Tätigkeit kaum miteinander zu vergleichen. Die Bandbreite reicht von den Verkäuferinnen im Einzelhandel über die Schreibkräfte und Bürofachkräfte im Versicherungsbüro bis zu den realtiv qualifizierten Bankkaufleuten. Wenn in diesen Gruppen überhaupt noch traditionale normative Gruppenbindungen vorhanden waren, dann organisierten sie sich um die sogenannte typische Angestelltenmentalität, die gewerkschaftlichen Organisationsversuchen prinzipiell ablehnend gegenüberstand.

Hierzu ist ergänzend zu bemerken, daß die HBV 1950 von den übrigen Einzelgewerkschaften des DGB als Konkurrenzgewerkschaft zum DAG gegründet worden war. Als die Bemühungen um eine Integration der DAG in den DGB gescheitert waren, wurde praktisch auf dem Reißbrett von den im DGB zusammengeschlossenen Einzelgewerkschaften eine Konkurrenzorganisation zur DAG im Dienstleistungssektor (in den anderen Wirtschaftsbereichen traten die Einzelgewerkschaften selbst als Konkurrenten auf) geschaffen. Die HBV sollte nach dem Willen ihrer Gründer nach dem Einheitsgewerkschafts- und Industrieverbandsprinzip im Handel, Banken und Versicherungen Angestellte organisieren, während die DAG einem berufsständischen Selbstverständnis folgend, ihre Organisationsversuche eng an die sogenannte Angestelltenmentalität anlegte. Für die HBV bedeutete dies, daß sie - wenn man die Mentalität und informellen Gruppenbindungen der Angestellten für die

damalige Zeit richtig einschätzt¹ - faktisch ohne normative Basis in den Angestellten operierte. Das heutige Selbstverständnis der HBV ist aus einem Lernprozeß der Organisation hervorgegangen, in dem sie versuchte, das von den Gründervätern mitbekommene Selbstverständnis mit den organisatorischen Realitäten in Einklang zu bringen. Dabei ergab sich für die HBV das spezielle Dilemma, daß sie ihr Selbstverständnis aus ihrer Zugehörigkeit zum DGB bezog und nicht aus der Tradition und Mentalität der von ihr repräsentierten Gruppen.

Bei der GTB waren es die heterogenen zusammengesetzten normativ nicht geschlossenen Mitgliedergruppen, die zu einer tendenziellen Auflösung des auf Abgrenzung gegenüber externe Wandlungen zielenden organisatorischen Selbstverständnisses führten. Die Öffnung der GTB gegenüber der Gesellschaft ist mit dem Aufstieg des heutigen 1. Vorsitzenden Buschmann Anfang der sechziger Jahre verbunden. Unter dem Einfluß von Buschmann, der 1961 auf dem 7. Gewerkschaftstag zum 2. Vorsitzenden gewählt wurde, begann die GTB ihr Selbstverständnis zu reorganisieren und gezielt eine kooperative Beziehung zu den Unternehmern zu entwickeln. Der hohe Frauenanteil unter den Mitgliedern und die durch die Krisenanfälligkeit der Textil- und Bekleidungsindustrie verursachte Fluktuation unter den Mitgliedern wurden dabei zum Katalysator einer Entwicklung, in der die GTB Schritt für Schritt ihr Selbstverständnis von normativen diffusen Abgrenzungen gegenüber gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen "befreite" und die Rolle der Gewerkschaften

1) Zur Mentalität der Angestellten, mit der die HBV in ihrer Aufbauphase konfrontiert wurde, s. insbesondere Croner, F., Soziologie der Angestellten, Köln-Berlin 1962

unter rationalen Gesichtspunkten ähnlich wie die IGBSE neu interpretierte.

Zusammenfassend kann zu diesem Problembereich festgestellt werden, daß traditionales Selbstverständnis und Grad der Homogenität der Mitgliedschaft den Charakter der Organisation prägen und die Umweltbeziehung strukturieren. Die enge normative Bindung Organisation/Mitglieder führten bei der IGM und IGBE zu einer Ausweitung der gegenseitigen Erwartungen und Verpflichtungen, die weit über die Rolle der Gewerkschaften als Tarifvertragspartner bzw. Interessenvertreter hinausgingen. Bei der IGBE erstreckte sich der organisatorische Vertretungsanspruch über den gesamten Bereich auch noch außerhalb der Arbeit. Die IGM leitete aus der engen normativen Bindung einen umfassenden gesellschaftspolitischen Vertretungsanspruch ab. Mit der Auflösung der Homogenität der Mitgliedschaft bzw. der traditionellen normativen Bindungen wurden die gewerkschaftlichen Ziele spezifischer und die Umweltbeziehung flexibler. Die GTB mit ihren entideologisierten Beziehungen (so ein Interviewpartner) gegenüber den Mitgliedern und Unternehmern, dem instrumentalisierten und rationalisierten gewerkschaftlichen Selbstverständnis bildet gewissermaßen den anderen Endpunkt der Alternativen gewerkschaftlicher Umweltbeziehungen. Die Frage, die sich hieran anschließt, ist die nach den organisationsstrukturellen Konsequenzen des teilweise recht unterschiedlich entwickelten Selbstverständnisses der Gewerkschaften und der damit einhergehenden voneinander abweichenden Normen und Wertvorstellungen. Die Frage soll in der folgenden vergleichenden Interpretation des Materials zu den Thesen d, e, f, g gelöst werden.

Die hier untersuchten Gewerkschaften reagierten auf die sich wandelnden Umweltbedingungen im administrativen Organisationsbereich mit einer systematischen Verbesserung der Ausbildung der Sekretäre (Quasi-Professionalisierung), einer Zentralisierung der personellen Ressourcen an die Organisationsspitze und Vergrößerung der unteren hauptamtlich betreuten Organisationseinheiten. Unterstützt wurde die Erhöhung der administrativen Effizienz in vier der Organisationen (IGBSE, IGCPK, IGM, HBV) durch die Einführung von EDV-Anlagen, mit denen ein großer Teil der Verwaltungsaufgaben, Mitgliedererfassung, gezielte Planung von Werbekampagnen etc. effektiviert und rationalisiert werden konnte. Die beiden Organisationen, die auf eine Einführung der elektronischen Datenverarbeitung verzichteten, die IGBE und GTB, führten ebenfalls weitgehende Rationalisierungen der administrativen Tätigkeiten durch, insbesondere durch präzisierte und formalisierte Handlungsanweisungen, Handbücher für Sekretäre, formalisierte Arbeitsunterlagen, nach denen die administrativen Tätigkeiten durch standardisierte Arbeits- und Berichtsbögen wesentlich vereinfacht und die Ergebnisse der Tätigkeiten zentral ohne besonderen Aufwand kontrollier- und auswertbar war. Alle hier untersuchten Gewerkschaften verfügten in den siebziger Jahren (im Gegensatz zum Beginn des Untersuchungszeitraumes 1960 und den folgenden Jahren) über rational und effektiv arbeitende Bürokratien, die die Organisationsspitze schnell und zuverlässig über Mitgliederentwicklungen, Probleme der Beitragskassierung und Entwicklungen in gewerkschaftlichen Problemgruppen unterrichten konnten.

Rationalisierung und Formalisierung der innerorganisatorischen Handlungsabläufe durch EDV-Anlagen, standardisierte Berichtsbögen etc. fördert auf zwei Ebenen die Zentralisierung der Organisation. Die unteren

hauptamtlich besetzten Organisationseinheiten (Verwaltungsstellen) konnten systematisch zu größeren Einheiten zusammengefaßt werden (vgl. Tabelle 23). Darüber hinaus führten die Entlastungen der Sekretäre von organisatorischen Routinearbeiten in den Verwaltungsstellen bzw. die verbesserten zentralen Koordinierungsmöglichkeiten des Einsatzes der hauptamtlichen Funktionäre zu einer Zentralisierung der Sekretäre bei den Hauptverwaltungen (vgl. Tabelle 24, S. 217).

Die Größe der Verwaltungsstellen (gemessen an den Mitgliederzahlen) steigt auch in den Gewerkschaften mit sinkenden Mitgliederzahlen (IGBE, GTB). Aber auch in den anderen Gewerkschaften (mit Ausnahme der IGBSE) wird das Wachstum der von einer Verwaltungsstelle erfaßten Mitglieder nicht etwa durch steigende Mitgliederzahlen verursacht, sondern in erster Linie durch teilweise weitgehende Rationalisierungsprozesse auf den unteren Organisationsebenen. Die Verwaltungsstellen wurden unter den Gesichtspunkten einer höheren Effizienz zum Teil aufgelöst oder mit anderen zusammengelegt. Ihre Zahl verringerte sich unabhängig von der Mitgliederentwicklung. Eine Folge dieser Entwicklung war, daß die ehrenamtlich geleiteten Verwaltungsstellen mit wenigen Ausnahmen verschwanden (vgl. Tabelle 23).

Eine Ausnahmestellung nimmt in dieser Entwicklung die IGBSE ein. Hier blieb die Anzahl der Verwaltungsstellen insgesamt konstant. Der Anstieg der durchschnittlichen Größe (gemessen an den Mitgliedern) ist ausschließlich auf steigende Mitgliederzahlen zurückzuführen. Die besonderen Probleme bei der Mitgliederbetreuung, da diese im Gegensatz zu den Arbeitern in anderen Wirtschaftszweigen in der Regel in mobilen Baustellen beschäftigt sind, standen hier einer forcierten Zentralisierung

Tabelle 23: Anzahl und durchschnittliche Größe der Verwaltungsstellen

	IGBE			IGBSE			IGCPK			IGM			HBV			GTPB		
	Anzahl	Größe	Anzahl	Größe	Anzahl	Größe	Anzahl	Größe	Anzahl	Größe	Anzahl	Größe	Anzahl	Größe	Anzahl	Größe		
1960	50	10706	--	--	83	6261	192(12)	9548	371(320)	336	136(39)	2612						
1962	--	--	128(8)	3465	--	--	--	--	--	--	--	--						
1964	--	--	--	--	--	--	187(6)	10357	--	--	117(22)	2840						
1965	41	10847	131(2)	3891	74	7326	--	--	--	--	--	--						
1967	--	--	--	--	--	--	--	--	184(130)	746	--	--						
1970	27	14532	--	--	--	--	183(3)	12125	--	--	100(19)	3029						
1971	--	--	131(2)	3906	70	8758	--	--	90(39)	2123	--	--						
1974	--	--	131(2)	3953	--	--	--	--	--	--	--	--						
1975	23	16451	--	--	68	9475	--	--	45(0)	5714	79(3)	3585						
1976	--	--	--	--	--	--	168(0)	15365	--	--	--	--						

In Klammern jeweils die Zahl der ehrenamtlich geleiteten Verwaltungsstellen

der administrativen Organisationseinheiten gegenüber. Bei den anderen Gewerkschaften wurden die Mitglieder in durch Zusammenlegungen kontinuierlich vergrößerten Verwaltungseinheiten zusammengefaßt.

Tabelle 24: Anteil der Sekretäre in der Hauptverwaltung in % aller Sekretäre

	IGBE	IGBSE	IGCPK	IGM	HBV	GTB
1960	29,4	--	24,6	--	17,8	13,1
1962	--	13,3	--	--	--	--
1964	--	--	--	20,0	16,5	13,0
1965	31,9	15,7	22,5	--	--	--
1967	--	--	--	20,6	17,2	15,1
1968	--	18,1	23,0	--	--	--
1970	35,7	--	--	21,0	--	14,6
1971	--	20,3	22,6	--	17,6	--
1974	--	19,8	--	21,3	--	--
1975	40,4	--	28,1	--	17,8	17,5
1976	--	--	--	23,4	--	--

Der Zentralisierungsgrad der hauptamtlichen Funktionäre schwankt zwischen 40,4 % (IGBE) und 17,5 % (GTB). Hier wirkten als zusätzlich die verstärkte Zentralisierung beeinflussenden Faktoren die räumliche Begrenzung der Organisation (IGBE) und das Ausmaß der Beteiligung an sogenannten übergeordneten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Problemen (ebenfalls IGBE). In umgekehrter Weise wirkten die Heterogenität der Mitgliedschaft und das absolute Wachstum der gewerkschaftlichen Problemgruppen (Angestellte, Frauen) unter den Arbeitnehmern, deren Betreuung auch an der Basis eine gezielte, möglichst professionelle Betreuung erforderlich erscheinen ließ, den Zentralisierungsprozessen entgegen. Der Trend ist relativ einheitlich. Bis ca. 1965 - vor der Zeit der Organisationsreformen und der verstärkten Beteiligung der Gewerkschaften an übergeordneten staatlichen Entscheidungsprozessen - blieb der Anteil der Sekretäre in der Hauptverwaltung relativ konstant oder er ent-

wickelte sich leicht zurück. Danach stieg er in den einzelnen Organisationen zwischen 3,4 % und 8,5 % an.

Die einzige Ausnahme in dieser Entwicklung war die HBV, in der der Anteil der Sekretäre in der Hauptverwaltung konstant blieb. Bei dieser Organisation ist aber zu bedenken, daß sie faktisch auf dem Reißbrett gegründet war und gemessen an der Mitgliederzahl mit einem viel zu großen hauptamtlichen Apparat durch den DGB und die Einzelgewerkschaften ausgestattet war. Veränderungen in der gewerkschaftlichen Zielsetzung und Aufgabenstellung, durchgeführte Rationalisierungen der innerorganisatorischen Handlungsabläufe wirkten sich hier nicht unmittelbar auf die Verteilung des Personals aus, sondern sie konnten von dem übergroßen Apparat ohne personelle Verschiebungen bewältigt werden. In dieser Gewerkschaft muß die Mitgliedschaft erst zahlenmäßig in die vorgegebene Organisation hineinwachsen, bevor externe Veränderungen zu meßbaren innerorganisatorischen Verschiebungen führen.

Deutlich ablesbar ist die Bürokratisierung bzw. Quasi-Professionalisierung der sechs Gewerkschaften. in dem kontinuierlichen Anstieg der Personalkosten, der zum beherrschenden Ausgabenposten in dem Etat der Gewerkschaften wurde. Der steigende Anteil dessen, was aus den Beitragseinnahmen für Personalkosten ausgegeben wurde, verweist auf ein besonderes Dilemma der Gewerkschaften. Die Gewerkschaften können über einen wachsenden Anteil ihrer Einnahmen faktisch nicht mehr frei verfügen. Zwischen 27,0 % (IGM) und 40,7 % (HBV) der Beitragseinnahmen mußten 1975 für das hauptamtliche Personal aufgewandt werden. Hinzu

Tabelle 25: Personalausgaben in % der Beitragseinnahmen und in DM pro Mitglied

	IGBE		IGBSE		IGCPK		IGM		HBV		GTB	
	%	DM	%	DM	%	DM	%	DM	%	DM	%	DM
1960	17,3	8,49	--	--	19,1	7,92	ca.16,0	ca.9,75	37,7	12,70	--	--
1961	--	--	17,4	11,28	--	--	--	--	--	--	31,0	13,03
1965	27,9	17,89	22,3	20,53	23,7	14,05	ca.18,9	ca.13,15	39,6	22,63	--	--
1970	27,4	23,55	31,6	32,33	31,7	22,70	ca.23,0	ca.17,00	41,1	29,16	--	--
1971	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	36,1	31,11
1975	28,9	38,37	38,7	57,73	33,8	40,44	ca.27,0	ca.31,00	40,7	40,25	38,5	51,76

Für die IGM konnten jeweils nur die Durchschnittswerte aus zwei oder drei Jahren berechnet werden.

kommen noch ca. 5 % bis 6 % sachliche Verwaltungskosten, so daß der Anteil der für die Funktionsfähigkeit notwendigen Grundkosten sich zwischen ca. 33 % bzw. ca. 45 % bewegt. Seit 1960 ist dieser Anteil rapide angestiegen. Es ist fraglich, ob die Gewerkschaften einen weiteren Anstieg in der Zukunft verhindern können. Welche Folgen beispielsweise sich für die Konfliktfähigkeit der Gewerkschafter ergeben, wenn in absehbarer Zeit die Hälfte der Einnahmen für Personal- und Verwaltungskosten aufgewandt werden, dürfte auf der Hand liegen. Der finanzielle Spielraum für Streiks wird immer enger. Folgt man der Argumentation Hirches¹, der über die Verwaltungs- und Personalkosten hinaus noch die Beiträge an den DGB und andere internationale Gewerkschaftsorganisationen sowie die ständigen Unterhaltskosten für Ortsgruppen, Verwaltungsstellen etc. zu den festen Organisationskosten zählt, so erhöht sich der Anteil der festen Kosten um durchschnittliche weitere 30 %. Den Gewerkschaften stehen somit nur noch zwischen ca. 1/3 bis 1/4 ihrer Beitragseinnahmen zur freien Disposition zur Verfügung.

Begleitet wurde die Zentralisierung und Bürokratisierung der Organisationen mit einer systematischen Verbesserung der Ausbildung der Funktionäre. Gleichrangig neben die traditionellen Qualifikationen, die die angehenden Sekretäre in einer mehrjährigen Tätigkeit als ehrenamtliche Funktionäre nachgewiesen haben mußten, rückten spezielle Fachkenntnisse, die den Betreffenden in systematisch aufgebauten Ausbildungskursen vermittelt werden. Gezielt einsetzbares Fachwissen gehört heute ebenso zu den Qualifikationen eines Gewerkschaftssekretärs wie die traditionellen Anforderungen der Fähigkeit der Pflege sozialer Kontakte.

1) Hirche, K., Die Finanzen der Gewerkschaften, Düsseldorf 1972.

Zusammenfassend kann zu diesem Problembereich festgestellt werden, daß die Gewerkschaften auf die Auflösung traditioneller externer Organisationsbedingungen mit einer systematischen Ausweitung und Effektivierung ihrer administrativen (bürokratischen) Organisationsstrukturen reagierten. Die Auflösung geschlossener Wohngebiete, die steigende regionale und vertikale Mobilität der Arbeiter, der kontinuierliche Anstieg der gewerkschaftlichen Problemgruppen (Angestellte und Frauen) unter den Arbeitnehmern verbunden mit gesamtgesellschaftlichen Prozessen, die einerseits als partielle soziale Integration der Arbeitnehmer in den Daseinsvorsorgestaat zu bezeichnen sind, andererseits eine allmähliche gesellschaftliche Anerkennung und Integration der Gewerkschaften nach sich zogen, konnten von den Gewerkschaften mit den traditionellen Organisationsstrukturen nicht bewältigt werden. Die Gewerkschaften reagierten auf die sozio-kulturellen, wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen in ihrer Umwelt mit einer tendenziellen Zentralisierung der Organisation und einer partiellen Bürokratisierung der Organisationsrollen.

An dieser Stelle ergibt sich die für eine Theorie der organisatorischen Entwicklung entscheidende Frage, ob dadurch eine Entwicklung eingeleitet wird, die weg von der traditionellen Gewerkschaftsorganisation zur bürokratischen Dienstleistungsorganisation führt. Gerade in diesem Punkt sind die bei der IGBE gewonnenen Ergebnisse am wenigsten verallgemeinerbar, da diese Organisation mit einer im Vergleich zu anderen Gewerkschaften wesentlich homogeneren und traditionsgebundeneren Mitgliedschaft in einem überschaubaren und räumlich begrenzten Organisationsgebiet konfrontiert ist und zudem traditionale Elemente in den Umweltbeziehungen dieser Organisation gegen alle Modernisierungstendenzen eine erstaunliche Konstanz bewiesen.

Zieht man die Argumentation moderner Organisationstheoretiker zu Hilfe, so müßte durch den Wandel der externen Organisationsbedingungen ein Wandel der Organisationsform von einer normativen zur utilitarischen im Sinne Etzionis¹ eingeleitet werden. Oder auf einer allgemeineren Ebene, die Beziehungen der Organisationen zu ihren Mitgliedern müssen sich von einem diffusen über persönliche Bindungen laufenden sozialen Austausch immaterieller Güter zu spezifischen Verpflichtungen und "einklagbaren" ökonomischen Austausch materieller Güter nach Blau² wandeln.

Unbestreitbar in diesem Zusammenhang ist, daß auf DGB-Ebene in der zweiten Hälfte der sechziger Jahre die Einführung von Dienstleistungen als zusätzlichen motivationalen Anreiz für eine Mitgliedschaft erörtert wurde und mit Ausnahme der IGBE von allen im DGB zusammengeschlossenen Einzelgewerkschaften befürwortet wurde.³

-
- 1) Vgl. Etzioni, A., A Comparative Analyses of Complex Organizations, New York 1961
 - 2) Vgl. Blau, P.M., Exchange and Power in Social Life, New York 1964
 - 3) Die Gewerkschaften hatten schon immer mit besonderen, nur den Mitgliedern zugänglichen Leistungen geworben. Mit der Entwicklung des Wohlfahrts- und Daseinsvorsorgestaates verloren die traditionellen Unterstützungsleistungen als zusätzlicher motivationaler Anreiz für eine Mitgliedschaft an Bedeutung. Die durch die Tarifverhandlungen von den Gewerkschaften erreichten Verbesserungen konnten Nichtmitgliedern nicht vorenthalten werden. Es ergab sich für den einzelnen nach der tendenziellen Auflösung traditioneller Bindungen an die Gewerkschaften kaum noch eine Notwendigkeit, einer Gewerkschaft beizutreten (vgl. zu dieser Problematik auch: Eickhof, N., Eine Theorie der Gewerkschaftsentwicklung, Tübingen 1973) Erst als die Gewerkschaften im Zuge des durch den Wechsel im politischen System hervorgerufenen globalen Anerkennungsprozesses auch vermehrt auf betrieblicher Ebene an der Lösung sozialer Probleme beteiligt wurden, bekamen sie wieder Zugang zu "knappen Mitteln", die ggf. Nichtmitgliedern vorenthalten werden konnten.

Auffällig ist allerdings, daß diese partiellen Modernisierungsstrategien, mit denen die Integrationsfähigkeit der Gewerkschaften den gewandelten externen Bedingungen angepaßt werden sollte, bald wieder aufgegeben wurden.

Die Gewerkschaften (mit Ausnahme der IGBE) führten noch eine Freizeitunfallversicherung für ihre Mitglieder ein (1970), danach wurde die Diskussion um gewerkschaftliche Dienstleistungen sehr schnell wieder beendet. Es läßt sich heute nicht mehr genau ermitteln, was zu dieser schnellen Beendigung der Diskussion um gewerkschaftliche Dienstleistungen geführt hatte - die Antworten unserer Interviewpartner waren meist nicht sehr aufschlußreich. Festgestellt werden kann hierzu aber, daß die Dienstleistungsidee bereits wieder "begraben" war, bevor sie richtig erprobt werden konnte. Die Gewerkschaften wurden unter dem Einfluß der sich wandelnden externen Bedingungen zwar bürokratischer, die Beziehungen zu den Mitgliedern wurden teilweise formalisierter, in ihrem Kern blieben sie in den Beziehungen den Mitgliedern gegenüber aber normative Organisationen. Besonders eindrucksvoll läßt sich die geringe Rolle der Dienstleistungen in den Beziehungen zu den Mitgliedern in der Entwicklung der finanziellen Aufwendungen der Organisationen für Unterstützungs- und Dienstleistungen demonstrieren (Tab.26, S. 224).

Selbst bei der GTB, die als einzige Gewerkschaft ihre Dienstleistungen für Mitglieder auch nach 1970/71 über die Freizeitunfallversicherung hinaus systematisch ausweitete, blieb der Anteil der Leistungen gemessen an der Beitragsentwicklung unter dem Stand der sechziger Jahre. Der Anteil von 1970 ist weder mit den Zahlen von 1975 noch mit denen von 1960/65 direkt vergleichbar, da die GTB mit sinkenden Mitgliederzahlen und Beitrags-

Tabelle 26: Kosten der Unterstützungs- und Dienstleistungen insgesamt (A), pro Mitglied (B), in % des Beitragsaufkommens (C).

	IGBE			IGBSE			IGCPK			IGM			HBV			GTPB		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
1960	3738	6,98	14,3	3772	8,85	13,7	2629	5,06	12,2	28250	15,30	25,0	26,5	2,17	5,1	1684	4,74	12,2
1965	3329	7,49	11,7	6189	12,14	12,7	4290	7,91	13,3	26250 ^{ca.}	15,15	18,4	359	2,79	4,9	2061	6,13	12,8
1970	4057	10,34	12,1	6266	12,43	12,1	2107	3,77	4,9 ^{ca.}	27000 ^{ca.}	12,90	17,2	378	2,39	3,4	967	3,19	5,1
1975	3690	9,75	7,3	7780	15,02	10,5	4895	7,52	6,3	26150	11,45	9,9	340	1,32	1,3	3530	12,46	9,3

A: in 1000 DM

B: in DM

C: in % des Beitragsaufkommens

Für die IGBSE war nur der Wert für 1961 zu ermitteln. Bei der IGM mußten jeweils die Durchschnittszahlen aus mehreren Jahren genommen werden.

aufkommen in der zweiten Hälfte der sechziger Jahre in eine Finanzkrise geriet, die dazu führte, daß insbesondere die Unterstützungsleistungen drastisch gekürzt wurden. Nach Lösung der Finanzkrise wurde das bisherige Unterstützungswesen in ein Dienstleistungswesen mit Versicherungscharakter umgewandelt. Die Mitgliedschaft in der GTB war jetzt unabdingbar an die Zahlung eines satzungsgemäßen Beitrages von 1 % des Bruttolohnes gebunden. Dafür erhielt ein Mitglied neben den traditionellen gewerkschaftlichen Unterstützungsleistungen im Bedarfsfall Leistungen aus der Freizeitunfallversicherung, einen vollständigen Familienrechtsschutz (einschließlich einem Mieterrechtsschutz) und Beihilfen (Tagegelder) bei einem Kur- oder Krankenhausaufenthalt.

Die Höhe der Leistungen konnten von den Mitgliedern aus Tabellen direkt abgesehen werden. Bei Lohn- und Gehaltserhöhungen, die automatisch jetzt zu einer Beitragsanhebung führen, kann jedes Mitglied dann sofort seine gestiegenen Ansprüche den Tabellen entnehmen. Diese Entwicklung, die in letzter Konsequenz dazu geführt hätte, daß aus Gewerkschaftsmitgliedern im traditionellen Sinne Klienten¹ werden, die in quasi apolitischer Weise die Organisation nur noch an berechenbaren Vorteilen und Leistungen, die eine Mitgliedschaft für die Klienten einbringt, messen, wurde allein durch die Erfolglosigkeit der gesamten Strategie gestoppt. Es gelang der GTB zwar (nach eigenen Angaben) die Mitgliederfluktuation zu verringern - die einmal geworbenen Mitglieder gaben bei einem Firmenwechsel die Mitgliedschaft nicht mehr ohne weiteres

1) Zum Klientenverhältnis s.: Amond, G.A., Verba, S., The Civics Culture, Princeton 1963, S.488 ff

auf wie früher -, aber werben konnte den Angaben unserer Interviewpartner zufolge die GTB keine Mitglieder mit ihren Dienstleistungen. Hier blieben letztlich doch nur die traditionellen Methoden, die langfristig allein Erfolg versprachen.

Die Einführung von EDV-Anlagen und Dienstleistungen für die Mitglieder deuteten Ende der sechziger Jahre einen tendenziellen Wandel im gewerkschaftlichen Selbstverständnis an. Die langjährige Stagnation des Organisationsgrades und eine drohende Finanzkrise¹ leiteten eine partielle Auflösung der Normen und Wertvorstellungen ein, die die Entscheidungen der in den Gewerkschaften Verantwortlichen prägten. Unter dem Druck der drohenden Krise fanden sich die Mitglieder der Hauptvorstände bereit, Entscheidungen zu fällen, die ihrem tradierten Selbstverständnis teilweise entgegengesetzt waren. Wie wenig Rückhalt diese partiellen "Modernisierungsversuche" allerdings im Bewußtsein der verantwortlichen Sekretäre hatten zeigte sich, als nach 1969 im Zuge des "Anerkennungsprozesses" der Gewerkschaften Probleme der Mitgliederrekrutierung und Beitragskassierung durch eine Verbesserung der gewerkschaftlichen Position in den Betrieben lösbar wurden.² Die Diskussion über die Einführung von Dienstleistungen wurde wieder eingestellt. EDV-Anlagen konnten trotz ihrer unbestreitbaren Vorteile teilweise nur gegen erheblichen Widerstand eingeführt werden. Die GTB lehnte sogar nach einer Erprobung in

1) Vgl. hierzu: Streeck, W., Treu, H.E., Finanzkrise der Gewerkschaften, Referat zum 18. Deutschen Soziologentag in Bielefeld, 1976

2) S.hierzu auch: Treu, H.E., Probleme der gewerkschaftlichen Mitgliederrekrutierung in ausgewählten Industriezweigen, in: Soziale Welt 1978, S.418-439

mehreren Bezirken die endgültige Einführung einer EDV-Anlage ab, da eine zu weitgehende Bürokratisierung der Organisation als Nebenfolge befürchtet wurde. Auch bei der IGM gab es in diesem Zusammenhang nicht unerhebliche Schwierigkeiten. Als seinerzeit die EDV-Anlage installiert war, konnte sie nicht in Betrieb genommen werden, da zu ihrer Bedienung ein EDV-Fachmann hätte eingestellt werden müssen. Das widersprach insbesondere dem Selbstverständnis des damaligen 1.Vorsitzenden O.Brenner. Die Anlage blieb längere Zeit ungenutzt stehen. Erst als aus den Reihen der IGM-Funktionäre sich jemand bereit fand, eine entsprechende Ausbildung zu absolvieren, konnte das Dilemma gelöst werden. Nach Abschluß der Fachausbildung des Gewerkschaftssekretärs wurde von diesen die EDV-Anlage in Betrieb genommen. An diesem anekdotenhaften Beispiel zeigen sich die Widerstände der traditionalistischen Normen und Wertvorstellungen verbundenen Gewerkschaftsfunktionäre gegen organisatorische Innovationen, die sich nicht problemlos vor dem tradierten Selbstverständnis legitimieren lassen.

Wie sehr tradierte subjektive Umweltperzeptionen die organisatorische Entwicklung beeinflussen, zeigt sich auch bei der Auswahl und Rekrutierung des hauptamtlichen Funktionärskörpers. Vorrangig wurden die Sekretäre intern - d.h. aus den Arbeitnehmern des eigenen Zuständigkeitsbereiches - rekrutiert. Nur wenn der eigene Personalbedarf nicht mit dem Nachwuchs aus dem Organisationsbereich gedeckt werden konnte, wurden auch Sekretäre von anderen Gewerkschaften übernommen. Für extern rekrutierte Sekretäre (insbesondere Akademiker) blieben (mit Ausnahme der HBV) nur besondere Positionen, für die Akademiker - Juristen, Ökonomen - besonders

prädestiniert sind. Politische Führungspositionen blieben den extern rekrutierten Sekretären in der Regel verschlossen. Die einzige Ausnahme bei der HBV ist auf den bereits mehrfach angeführten Umstand zurückzuführen, daß diese Gewerkschaft nicht auf überkommene und gewachsene Strukturen aufbauen konnte, infolgedessen eine traditionale Wertbindung des Hauptvorstandes, die in den anderen Gewerkschaften ausschlaggebender Faktor für die Auswahl der Kriterien, nach denen die Funktionäre rekrutiert wurden, war, hier nicht so eine hervorragende Bedeutung erlangte.

Deutlich werden die Bemühungen, die entmotivierenden Folgen der Bürokratisierung in den Beziehungen zwischen der Organisation und den Mitgliedern einzuschränken, in den Einsetzungsverfahren der hauptamtlichen Funktionäre in den Verwaltungsstellen. Hier in dem unmittelbaren Kontaktbereich zwischen den Mitgliedern und der Organisation ist es zu einem Kompromiß zwischen administrativen Ansprüchen nach rationaler Planbarkeit des Einsatzes der personellen Ressourcen und den Forderungen der Mitglieder nach Beteiligung gekommen. Die Verwaltungsstellenleiter werden in allen sechs Gewerkschaften von den Mitglieder- oder Vertreterversammlungen gewählt, bzw. von einer Mehrheit vorgeschlagen und dann von dem Hauptvorstand bestätigt und eingestellt. Weder Hauptvorstand noch Mitglieder können in letzter Konsequenz ohne Zustimmung des anderen einen Verwaltungsstellenleiter einsetzen.

Der Zwang, das Organisationshandeln zu rationalisieren ohne gleichzeitig die Bindungsfähigkeit der Organisation zu gefährden, hatte bei den Einzelgewerkschaften zu einer ambivalenten Rollenstruktur des hauptamtlichen

Funktionärskörpers geführt. Die einzelnen Rolleninhaber konnten auf Grund ihrer sozialen Herkunft und ihres Werdeganges, die die Mitglieder zur Loyalität der Organisation gegenüber verpflichtenden Beziehungen pflegen und gleichzeitig auf der Basis eines speziellen Ausbildungsprozesses sachorientiert und mit gewissen Einschränkungen fachlich spezialisiert Probleme lösen. Informelle Gruppenbindungen und -beziehungen (primäre Beziehungen), wie sie die Human Relations Theorie¹ in den Mittelpunkt ihrer Analyse stellt, sind ein ebenso bestimmendes Strukturmerkmal für gewerkschaftliche Organisationen wie formalisierte Regelmechanismen, die eine personenunabhängige Effizienz des Organisationshandeln garantieren. Möglich war diese Integration gegensätzlicher Strukturmerkmale nur, da die organisatorischen Strukturanpassungen der Gewerkschaften über ein in den Hauptvorständen und Hauptverwaltungen lokalisiertes Erfahrungswissen der Rolleninhaber gesteuert wurden. Erfahrungswissen und normative Bindung der Verantwortlichen an die Mitglieder steuerten die Anpassungsprozesse zwischen den Polen administrative Rationalisierung und repräsentative Beteiligung der Mitglieder. Die Durchbrechung bürokratischer Rationalisierungsprozesse mit Beteiligungsmöglichkeiten der Mitglieder war aber nur eine Strategie, die organisatorische Bindungsfähigkeit der Gewerkschaften zu erhalten. Ebenso wie die IGBE verfügten die anderen fünf Gewerkschaften über mehr oder weniger effiziente Repräsentativsysteme, die die Bindungsfähigkeit der Organisation auf eine

1) Grundlegend zum Human Relations Ansatz die Mitarbeiter E. Mayos in: Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J., Management and the Worker, Cambridge, Mass. 1939

relativ stabile Basis stellten. Je nach dem organisatorischen Selbstverständnis bzw. den zu lösenden externen Problemen unterschieden sich die Repräsentationssysteme. Aber allen gemeinsam war, daß sie die Integrationsfähigkeit der Organisation im traditionellen Sinne über Beteiligungschancen und informelle Gruppenbeziehungen zu erhalten beabsichtigten.

Bei der IGBE waren es dem traditionellen Selbstverständnis entsprechend die engen gemeinschaftlichen Beziehungen in den Ortsgruppen, über die die Mitglieder in die Organisation integriert wurden. Das hervorstechendste Charakteristikum dieser Ortsgruppen war neben ihrer die gemeinschaftlichen Beziehungsstrukturen tradierenden Funktion, daß sie sich nach völlig den sonstigen Zentralisierungs- und Rationalisierungstendenzen entgegengesetzten Prinzipien entwickelten. Bei der IGM, die von ihrem traditionalistischem Selbstverständnis der IGBE als Organisationstypus am ähnlichsten ist, waren es die Vertrauensleuteorganisationen, die als relativ autonome Repräsentativsysteme und normative Bindeglieder zwischen den Mitgliedern und der Organisation dienten. Auch hier war wieder ähnlich wie bei der IGBE eine völlig der Entwicklung in den administrativen Organisationsbereichen entgegengesetzte organisatorische Entwicklung zur Dezentralisierung zu beobachten.

Tabelle 27: Entwicklung der Vertrauensleuteorganisationen in der Metallindustrie

	Vertrauensleute insgesamt	davon gewählt (in %)	Vertrauensleute pro 10000 Mitglieder (Partizipationsrate)
1960	53273	70,8	344
1962	66814	63,8	415
1964	79520	64,7	537
1967	88001	72,3	595
1970	103407	72,6	646
1973	123595	89,6	683
1976	124490	90,7	662

Es sind zwei parallele Entwicklungen zu konstatieren. Zum einen steigt die absolute Zahl der Vertrauensleute kontinuierlich an. Zum anderen erhöht sich der Anteil der durch die Mitglieder direkt gewählten Vertrauensleute seit dem Ende der sechziger Jahre von durchschnittlich 65 - 70 % auf über 90 %. Damit steigt sowohl die direkte Beteiligung der Mitglieder durch die Übernahme einer ehrenamtlichen Funktionärsrolle als auch die Beteiligung durch Wahlen am organisatorischen Geschehen. Die erhöhte persönliche Involviertheit der Mitglieder am organisatorischen Geschehen ist auch an der Partizipationsrate ablesbar, die von 344 Vertrauensleute pro 10000 Mitglieder 1976 ansteigt. Noch deutlicher läßt sich die rapide angewachsene Mitgliederpartizipation demonstrieren, wenn man bei dem Vergleich nur die direkt von den Mitgliedern gewählten Vertrauensleute zugrundelegt. Wurde 1960 jedes 41. Mitglied von seinen Kollegen zur Vertrauensperson gewählt, war es 1976 bereits jedes 17.

Mit den Vertrauensleuteorganisationen besitzt die IGM ein Organ, in dem die Vertreter der Mitglieder relativ unabhängig von den administrativen Organen ihre Interessen formulieren und als Forderungen (insbesondere

in der Tarifpolitik) in die Organisation einbringen können. Der Betrieb war für die IGM der einzige Ort, in dem sie für ihre nicht mehr in geschlossenen Wohngebieten lebenden und teilweise regional mobilen Mitglieder noch funktionsfähige Repräsentationssysteme einrichten konnte. Hier konnten in direktem Bezug zur Berufs- und Arbeitswelt auf einer informellen Ebene die tradierten gemeinschaftlichen Beziehungen der Arbeiter zumindestens teilweise in den Bindungen an die Gewerkschaft konserviert werden.¹

Bei den anderen Organisationen, die über kein so ausgeprägtes traditionales Selbstverständnis verfügten, trat der strukturelle Gegensatz zwischen den administrativen organisatorischen Entwicklungen und den gemeinschaftlich ausgerichteten repräsentativen Organen nicht so sehr hervor. Überkommene Gewerkschaftsfeindlichkeit großer Teile der Mitglieder (Angestellte), gleichgültige und apathische Haltungen den gewerkschaftlichen Aktivitäten gegenüber (Arbeitnehmer der Bauwirtschaft, Frauen der Textil- und Bekleidungsindustrie) ließen die repräsentativen Organisationsbereiche hier zu organisatorischen Problembereichen werden. Trotzdem sind die permanenten organisatorischen Anstrengungen zur Erhöhung der repräsentativen Effektivität neben den allgemeinen Rationalisierungs- und Zentralisierungstendenzen unverkennbar. Die Gewerkschaften paßten sich dabei

1) Nach Spinrad, der eine Vielzahl von Untersuchungen zu dieser Problematik auswertete, ist der direkte Bezug zur Berufs- und Arbeitswelt die einzige Möglichkeit, gewerkschaftliche Aktivitäten unter den Mitgliedern aufrechtzuerhalten. Vgl. Spinrad, W., Correlates of Trade Union Participation: A Summary of the Literature, in: American Sociological Review 1960, S. 237 ff.

der Gruppenheterogenität unter ihren Mitgliedern insofern an, indem sie die durch einen normativen Appell nicht mehr überbrückbaren gruppenspezifischen Differenzierungsbestrebungen durch den Aufbau von besonderen Personen- und Fachgruppen berücksichtigten. In den Personen- und Fachgruppen konnten die unterschiedlichen Berufsgruppen ihre Erwartungen an die Organisation formulieren, an innerorganisatorischen Entscheidungsprozessen beteiligt und - aus der Sicht der Organisation - durch die Beteiligungsmöglichkeiten zur erhöhten Folgebereitschaft verpflichtet werden.

Kombinierte Strategien (Vertrauensleuteorganisationen als Gruppeninteressenübergreifende Repräsentativsysteme und Personengruppen als organisationsinterne Anpassung an externe Differenzierungen) zur Integration von Mitgliedern entwickelten die GTB und IGCPK. Die GTB hatte 1958 auf dem Gewerkschaftstag in Kassel die Einführung von Vertrauensleuteorganisationen beschlossen. Die hohe Fluktuation und der hohe Frauenanteil unter den Arbeitnehmern schränkten allerdings die Mobilisierungs- und Integrationsfähigkeit der Vertrauensleuteorganisationen ein. 1974 beschloß die GTB auf dem Gewerkschaftstag in München daher eine grundlegende Reform der ehrenamtlichen Arbeit in der Organisation. Die bisherigen Fachgruppen (Wirtschaftsgruppen) wurden abgeschafft und durch Personengruppen (Angestellte, Frauen, Jugendliche, ausländische Arbeitnehmer) ersetzt, die nach den Richtlinien des Hauptvorstandes in jeder Verwaltungsstelle eingerichtet werden müssen. Die Integration der Arbeitermitglieder erfolgt sicherlich weiter vorrangig durch die Vertrauensleuteorganisationen, darüber hinaus besitzt die Organisation

jetzt aber in den Verwaltungsstellen mit den Angestellten- und Frauenkreisen relativ effektive Repräsentationssysteme, mit denen sie diese gewerkschaftlichen Problemgruppen binden kann.

Interessant in diesem Zusammenhang ist, daß die GTB zwischenzeitlich durch alternative Strategien ihre Integrationsprobleme zu lösen versuchte. In den sechziger Jahren durch eine kooperative Strategie den Unternehmern gegenüber, die auf Organisationshilfen bei der Rekrutierungsproblematik durch tarifvertragliche Sonderleistungen für Mitglieder abzielten, und in den siebziger Jahren durch die bereits erwähnten Dienstleistungen für Mitglieder. Diese Modernisierungsstrategien scheiterten jedoch beide. Zur Lösung ihrer Integrations- und Legitimationsprobleme mußte die GTB jeweils wieder auf traditionelle Methoden (Aufbau von Vertrauensleuteorganisationen, Neuorganisation der Beteiligungsmöglichkeiten der Problemgruppen) zurückgreifen.

Vor ähnliche Probleme war die IGCPK gestellt, die zwar ihrem politischen Selbstverständnis entsprechend Vertrauensleuteorganisationen als organisatorische Integrationsmechanismen aufbaute, dabei aber vor dem Dilemma stand, über diese Organe in der wachsenden Zahl der Angestellten keine auch nur halbwegs ausreichende Basis erreichen zu können. Mit einer intern nach kaufmännischen Angestellten, Meistern, Technikern und Ingenieuren, Chemotechnikern und Laboranten und den "angestellten Akademikern" (so die Bezeichnung der IGCPK) differenzierten Personengruppe Angestellte, versuchte die IGCPK das Dilemma zwischen differenzierten informellen Beziehungsstrukturen unter den Arbeitnehmern und vereinheitlichenden formalen Organisationsstrukturen der DGB-Gewerkschaften zu lösen. Die Gruppe

der Angestellten konnte nach den verschiedenen Berufs- und Statusebenen eigene repräsentative organisatorische Subgruppen bilden, die dem Selbstverständnis dieser sozialen Gruppe entsprechend ein relativ ausgeprägtes autonomes Dasein in der Gewerkschaft führten, sich aber auch durch die ihnen zugebilligte Autonomie zu einer - wenn auch distanzierenden - Folgebereitschaft gegenüber der teilweise recht militanten Politik der IGCPK verpflichten ließen.

Vor ganz andere Probleme bei dem Aufbau ihrer Repräsentativsysteme waren die IGBSE und HBV gestellt. Bei der IGBSE war ein Aufbau von Betriebsgruppen faktisch unmöglich, da ein Betrieb als stationäre Produktionsstätte in der Bauwirtschaft nur in Ausnahmefällen existierte. Bauarbeiter sind im Vergleich zu Industriearbeitern auch nur in geringem Maße organisiert und nehmen über Partizipationsprozesse so gut wie nicht an organisatorischen Aktivitäten teil. Funktionsfähige Beteiligungsorgane besitzt die IGBSE mit der Fachgruppe der Poliere und Meister, von denen die meisten ehrenamtlichen Aktivitäten ausgehen. Hier zeigt sich wieder die Strategie der IGBSE, auf eine breite Organisierung der Arbeitnehmer in ihrem Zuständigkeitsbereich "zu verzichten", dafür aber Arbeitnehmer in Schlüsselpositionen in der Produktion zu rekrutieren und eng an die Organisation zu binden, um im Konfliktfall auch mit wenigen Mitgliedern streikfähig zu bleiben.

Die HBV stand vor dem Problem, traditionell der Einheitsgewerkschaft ablehnend gegenüberstehende Angestellte im Handel, bei den Banken und Versicherungen zu rekrutieren und integrieren. Ihrem von den "Gründervätern" mitgegebenen Selbstverständnis entsprechend,

versuchte die HBV Angestellte über Vertrauenskörper zu organisieren. Spätestens zum Anfang der siebziger Jahre müssen diese Bemühungen als gescheitert angesehen werden. 1974 zog die HBV die Konsequenzen aus diesem Fehlschlag. Aus den bisherigen Richtlinien für die Vertrauensleutearbeit wurden "Richtlinien für die Betriebsgruppen- und Vertrauensleutearbeit". Alle Mitglieder der HBV in einem Unternehmen bilden danach eine Betriebsgruppe. In den Versammlungen der Betriebsgruppen werden der Betriebsgruppensprecher sowie sein Stellvertreter gewählt. Beträgt die Anzahl der Mitglieder über einhundert, kommen noch die üblichen ehrenamtlichen Funktionäre (Jugendvertreter, Kassierer, Schwerbeschädigtenobmann) hinzu, die den Vorstand der Betriebsgruppen bilden. Ziel dieser Betriebsgruppen sind tatsächlich arbeitende Repräsentationsorgane, die die schwierigen Organisierungsbedingungen der HBV verbessern sollen.

Zusammenfassend kann zu diesem Problembereich festgestellt werden, daß in allen sechs hier untersuchten Gewerkschaften gleichzeitige Zentralisierungs- und Dezentralisierungsprozesse sowie Rationalisierungs- und Spezialisierungsprozesse expandierende, den besonderen Sozialbeziehungen der Mitglieder angepaßte, gemeinschaftlich strukturierte repräsentative Organisationsstrukturen gegenüber standen. Das stärkste Argument, daß gegen die Michelsche Oligarchisierungsthese oder gegen Pirkers Argumentation von der Entwicklung der Gewerkschaften zu Dienstleistungsunternehmen mit Versicherungscharakter spricht, ist die Tatsache, daß auch die Organisationen, für die von den externen Voraussetzungen relativ ungünstige Voraussetzungen für den Aufbau effektiver Repräsentativstrukturen bestanden, längerfristig ihre Integrations- und Bindungsprobleme über die traditionellen Beteiligungsstrukturen lösten.

Abschließend verbleibt zu diesem Themenbereich die Frage, wie die beiden organisatorischen Dimensionen (administrative/repräsentative) miteinander verbunden sind, ohne sich gegenseitig durch die ihnen inhärenten gegensätzlichen Handlungs- und Organisationsprinzipien zu paralysieren. Eine wichtige Klammer ist sicherlich der spezifische Sozialisations- und Ausbildungsprozeß der hauptamtlichen Funktionäre, die durch ihren Werdegang das Vertrauen der Mitglieder und deren Repräsentanten genießen. Mit zunehmender Zentralisierung der administrativen Organe werden nun allerdings die Kontaktmöglichkeiten zwischen den "Hauptamtlichen" und der Basis zwangsläufig eingeschränkt, womit gleichzeitig die Bindungsfähigkeit der einzelnen Funktionäre gegenüber den repräsentativen Organen der Mitglieder sinkt.

Ihre Handlungsfähigkeit bewahren sich die Gewerkschaften über organisatorische Steuerungsmechanismen, die eine Kontrolle des innerorganisatorischen Handlungsspielraumes der Repräsentativorgane ermöglichen, ohne deren Funktionsfähigkeit als Integrationsmechanismen mehr als notwendig einzuschränken. Die Mitglieder können ihre Repräsentanten in den Partizipationsorganen relativ unbeeinflusst von administrativen Einschränkungen wählen, der Aktionsspielraum der Repräsentationsorgane war jedoch durch schriftliche Richtlinien des Hauptvorstandes eingeschränkt. Über eine Formalisierung und Standardisierung des innerorganisatorischen Handlungsspielraumes werden die von den Partizipationsorganen ausgehenden Aktivitäten kontrollierbar, ohne daß die von den Beteiligungsmöglichkeiten

ausgehende Bindungsfähigkeit der Organisation gefährdet wird.¹ Die Beteiligungsorgane können zwar Beschlüsse fassen und Anträge formulieren, sie haben aber als autonomes Repräsentativsystem keinerlei direkte Möglichkeit, die administrativen Organe an ihre Entscheidungen zu binden. Nach den schriftlichen Organisationsrichtlinien in allen hier untersuchten Gewerkschaften werden die Beteiligungsorgane zu Entscheidungen auf den verschiedenen Organisationsebenen angehört, sie entsenden Vertreter mit beratender Stimme in die Vorstände der Bezirke, Verwaltungsstellen und bilden Ausschüsse auf Bundesebene, die als Konsultativorgane an Entscheidungen mitwirken können.

In den repräsentativen Organisationsbereichen werden auftauchende Probleme, Konflikte etc. aufgefangen und Informationen darüber in die Organisation eingespeist. Entscheidungen darüber, wie die Organisation den Konflikt zu behandeln hat, können von den Partizipationsorganen nur noch mittelbar über die aus diesen Organen in übergeordnete Hierarchieebenen entsandten Vertreter

1) Auf den Zusammenhang zwischen Dezentralisierung, Standardisierung und Formalisierung technischer und sozialer Abläufe in Organisationen verweisen auch mehrere organisationssoziologische Untersuchungen von Arbeitsorganisationen, vgl. insbesondere: Child, J., Organizations and Strategie of Control: A Replication of The Aston Study, in: Administrative Science Quarterly 1971, S. 163-177; Blau, P.M., Decentralization in Bureaucracies, in Zald, M.N. (Hrsg.), Power in Organizations, Nashville, Tennessee 1970, S. 153-174, Lukatis, F., Organisationsstrukturen und Führungsstile in Wirtschaftsunternehmen, Frankfurt 1972, S. 140

beeinflusst werden. Die formalisierten Regelmechanismen ermöglichen auch bei einer Ausweitung der Mitgliederbeteiligung an der Basis eine Koordinierung der Aktivitäten der repräsentativen Organe nach von der Organisationsspitze vorgegebenen Maßgaben. Dezentralisierung der Organisation durch eine durch die Administration kaum eingeschränkte Wahl der ehrenamtlichen Funktionäre durch die Mitglieder und autonome Selbstverwaltung und Entwicklung des Willensbildungsprozesses in den repräsentativen Organisationsbereichen ergänzen sich mit den dem Dezentralisierungseffekt teilweise wieder aufhebenden formalisierten Handlungsanweisungen auf eine Art und Weise, die das ganze Dilemma gewerkschaftlicher Organisation in der Bundesrepublik widerspiegeln. Ihrem Selbstverständnis und ihrer Tradition entsprechend beteiligen die Gewerkschaften ihre Mitglieder an innerorganisatorischen Entscheidungsprozessen. Mit wachsender Verflechtung der Zielsetzungen der Gewerkschaftspolitik mit staatlichen und unternehmerischen Interessen bedeutet eine potentielle Bindung innerorganisatorischer Entscheidungsprozesse an unmittelbare Mitgliederinteressen eine Einschränkung des Verhandlungsspielraumes gegenüber Staat und Unternehmern.

Gegenüber dem an dieser Stelle naheliegenden Schluß, daß die Mitgliederbeteiligung in den Gewerkschaften bei den formalen Beschränkungen nun ausschließlich der Integration und Disziplinierung abweichender Mitgliederinteressen dient, kann jedoch festgehalten werden, daß über die Beteiligungsorgane auf einer eher informellen Ebene in den über persönliche Beziehungen geführten Auseinandersetzungen zwischen administrativen

und repräsentativen Organen die Mitgliederinteressen in der Entscheidungsfindung Berücksichtigung finden.

Diese ambivalente für Gewerkschaften typische Organisationsstruktur kann als ein Resultat sinnorientierter Umweltanpassung eingestuft werden, dessen organisationsspezifischer Charakter wiederum von den sozio-kulturellen Rahmenbedingungen der Gewerkschaftsbildung und -entwicklung abhing. Graduell unterschiedliche Strukturausprägungen in den organisatorischen Dimensionen der Gewerkschaften können dabei auf Verschiebungen im organisatorischen Selbstverständnis zurückgeführt werden. Veränderungen im sozio-kulturellen Milieu der Mitglieder hervorgerufen durch eine Auflösung der Homogenität der Mitgliedschaft insbesondere führten zu deutlichen Differenzen im organisatorischen Selbstverständnis.

Die Bandbreite des organisatorischen Selbstverständnisses reichte dabei von den engen Bindungen an traditionale Normen und Wertvorstellungen mit ihren die eigenen Gruppenbeziehungen gegen externen Wandel konservierenden Einfluß bei der IGBE bis zum weitgehend instrumentalisierten Selbstverständnis der GTB, mit der damit verbundenen größeren prinzipiellen Offenheit gegen externe Entwicklungen. In den Gewerkschaften, deren Umweltbeziehung sich durch eine größere Offenheit und Innovationsbereitschaft auszeichneten, hatten Verschiebungen in der Mitgliederstruktur (IGCPK), die wirtschaftliche Strukturkrise (GTB) oder die ablehnende Haltung der überwiegenden Zahl der potentiellen Mitglieder gegen die Organisationspolitik (HBV) zu einer tendenziellen Erosion der ursprünglichen handlungsleitenden Normen und Wertvorstellungen geführt. Traditierte normative bzw. affektuale Komponenten im organisatori-

schen Selbstverständnis wurden durch kognitive Aspekte überlagert. Für die organisatorische Entwicklung bedeutet dies, daß die Modi der Bewältigung von Veränderungen in der Umwelt flexibler wurden. Gezielt inszenierte Problemlösungsprozesse treten an die Stelle traditionaler Abschottungsstrategien. Deutlich nachweisen läßt sich diese Entwicklung in den formalen Organisationsstrukturen bzw. der informellen Struktur der Normen und Wertsysteme mit denen die Mitglieder über die Partizipationsorgane an die Organisation gebunden wurden. Während bei der IGBE eine Mischung aus traditional-gemeinschaftlichen und traditional-hierarchischen Beziehungen sich zu einer gegenseitig verpflichtenden sozialpatriarchalischen Bindung verflochten, waren es bei der GTB die im modernen (demokratischen) Sinne interpretierten Beteiligungsrechte, von denen integrative Wirkungen erwartet wurden. Die Beteiligungsstrukturen wurden bei einer Öffnung der Gewerkschaft gegenüber dem externen Wandel "modernisiert", aber nicht durch andere Mechanismen ersetzt.

Es stellt sich allerdings abschließend die Frage, ob durch eine weitere Erosion tradierter normativer Komponenten im Selbstverständnis der Gewerkschaften nicht langfristig doch der Weg für eine konsistente Bürokratisierung geöffnet wird. Ohne Zweifel wird eine weitere gesellschaftliche Integration der Gewerkschaften und ihrer Mitglieder Raum für weitere Professionalisierungstendenzen eröffnen, aber die Existenz ambivalenter Organisationsstrukturen als typisches Strukturmerkmal, das sich aus einer sinnorientierten organisatorischen Umweltbewältigung ergeben hat, wird erhalten bleiben. Zwar ist in der weiteren Entwicklung in den Problemlösungsprozessen, die zentralen organisatorischen Strukturentscheidungen vorangehen, ein Rückgang der tradierten

Handlungsroutinen, mit denen mehr oder weniger bewußt Entscheidungen gefällt wurden zu erwarten, jedoch bleibt die Richtung der Strukturanpassung insgesamt unverändert.

Mit gewissen Einschränkungen kann die Existenz heterogener Organisationsstrukturen unter funktionaler Perspektive als Ausdruck des spezifischen Dilemmas der Gewerkschaften angesehen werden. Die einerseits durch ihre auf gesellschaftliche Beteiligung und Integration drängenden organisationspolitischen Strategien zur erhöhten Anpassungsfähigkeit und Stabilität des politischen und sozialen Systems beitragen, andererseits vor dem Dauerproblem stehen, daß Stabilität und Integration des sozialen Systems (Systemintegration¹) nicht in jeder Phase der gesellschaftlichen Entwicklung quasi automatisch soziale Integration der Mitglieder bedeutet (Systemintegration kann beispielsweise in Zeiten wirtschaftlicher Überproduktionskapazitäten nur durch die soziale Integration der Arbeitnehmer gefährdende Maßnahmen - geringe Lohnsteigerungen, Abbau von Arbeitsplätzen etc. - erreicht werden). Bindungs- und legitimationsfähig können die Gewerkschaften langfristig infolgedessen nur über traditionale Legitimationsmechanismen (Beteiligungsstrukturen) bleiben, da abweichende Mitgliederinteressen - die sich den vermeintlichen ökonomischen oder sozialen Sachzwängen widersetzen - nur über Partizipationsprozesse integriert werden können. Eine sich nach ausschließlich administrativen Prinzipien ent-

1) Zur Problematik der System- und Sozialintegration s.: Lockwood, D., Soziale Integration und Systemintegration, in: Zapf, W. (Hrsg.), Theorien des sozialen Wandels, Köln, Berlin 1971, S. 124-140

wickelnde Gewerkschaft würde in Krisenzeiten anomische Zustände produzieren, da die Mitglieder ohne eine normative oder über Partizipationsprozesse vermittelte Einbindung in die Gewerkschaft jede integrativen Bindungen an die Gesellschaft verlieren würde.

Die Entscheidungen der Gewerkschaften für den Ausbau der Repräsentativstrukturen sind somit nicht als Strukturentscheidungen einzustufen, in denen traditionale Wertbindungen und ein durch traditionale Wertbindung eingeschränkter Wissensstand andere (moderne) Lösungen verhinderten, sondern sie sind in zentralen Bereichen Problemlösungen gewesen, in denen tradierte und erworbene Wissensbestände und Erfahrungen der organisatorischen Entwicklung eine Richtung gaben, die sowohl Stabilitätsprämissen des sozialen Systems als auch Integrationsbedürfnisse der Mitglieder berücksichtigte. Tradierte weitgehend habitualisierte Problemlösungsverfahren verhinderten in den organisatorischen Strategien der Umweltanpassung eine Auflösung effektiver Beteiligungsstrukturen der Mitglieder. Normative Bindungen und spezifische Erfahrungen der Organisationsgestalter schlossen diese Handlungsalternativen aus. Im Nachhinein läßt sich diese Entwicklung auch unter funktionalistischen Aspekten als adäquate Anpassungsmöglichkeit beschreiben. Berücksichtigt man darüberhinaus jedoch noch die Wissensbestände, Normen und Wertsysteme, die den strukturellen Rahmen für Entscheidungshandeln der in den Organisationen Verantwortlichen bilden, so läßt sich mit gewissen Einschränkungen die weitere organisatorische Entwicklung der Gewerkschaften prognostizieren. Diese Möglichkeit scheidet insbesondere bei den allgemeinen Definitionen und Erklärungsvariablen der

Systemtheorie aus. Sie kann zwar erklären, unter welchen Bedingungen Wandel möglich ist, aber nicht erfassen, in welche Richtung sich die Wandlungsprozesse entwickeln werden. Dieses Dilemma ergibt sich daraus, daß die Systemtheorie oder der Struktur-funktionalismus es unterläßt, die Selektionsmechanismen auf einer konkreteren Ebene näher zu definieren, die Handlungsalternativen und mögliche Anpassungsstrategien bei Umweltveränderungen auf ein für Organisationsgestalter zu bewältigendes Maß reduzieren.

Literaturverzeichnis

Amond, G.A., Verba, S., The Civics Culture, Princeton 1963

Allen, V.L., The Sociology of Industrial Relations, London 1971

Augustin, E., Die Einheitsgewerkschaft im Spiegel der CDU, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 1956.

Bain, G.S., The Growth of White Collar Unionism, London 1968

Bain, G.S., Coates, D., Ellis, V., Social Stratification and Trade Unionism, London 1973

Bain, G.S., Price, R., Union Growth and Employment Trends in the United Kingdom, in: British Journal of Industrial Relations 1972, S.366 - 382

Bates, R.H., Approaches to the Study of Unions and Developments, in: Industrial Relations 1969

Bergmann, J., Organisationsinterne Prozesse in kooperativen Gewerkschaften, in: Leviathan 1973, S. 242 - 253

Bergmann, J., Jacobi, O., Müller-Jentsch, W., Gewerkschaften in der Bundesrepublik. Gewerkschaftliche Lohnpolitik zwischen Mitgliederinteressen und ökonomischen Systemzwängen. Frankfurt 1975

Blackburn, R.M., Prandy, K., White Collar Unionization: A Conceptual Framework, in: British Journal of Sociology 1965, S. 111 - 122

Blackburn, R.M., Union Character and Social Class, London 1967

Blau, P.M., The Dynamics of Bureaucracy, Chicago 1953

Blau, P.M., Exchange and Power in Social Life, New York 1964

Blau, P.M., Decentralization in Bureaucracies, in: Zald, M.N. (Hrsg.), Power in Organizations Nashville, Tennessee 1970

Blau, P.M., On the Nature of Organizations, New York 1974

Blau, P.M., Scott, W.R., Formal Organizations, London 1963

Böckenförde, E.W., Die politische Funktion wirtschaftlich-sozialer Verbände und Interessenträger in der sozialstaatlichen Demokratie, in: Der Staat 1976, S. 457 - 485

Boldt, G., Bergrecht, in: Staatslexikon Bd. I, Freiburg 1957

Briefs, G., Gewerkschaftsprobleme in unserer Zeit. Beiträge zur Standortbestimmung, Frankfurt 1968

Bülow, W., Das Knappschaftswesen im Ruhrkohlenbezirk bis zum allgemeinen preußischen Berggesetz vom 24.6.1865, Boma-Leipzig 1905

Child, J., Organizations and Strategie of Control: A Replication of the Aston Study, in: Administrative Science Quarterly 1971, S. 163 - 177

Child, J., Organizational Structure Environment and Performance: The Role of Strategie Choice, in: Sociology 1972, S. 1 - 22

Child, J., Loveridge, R., Warner, M., Towards an Organizational Study of Trade Unions, in: Sociology 1973, S. 71 - 91

Clegg, H., Trade Unionism and Collective Bargaining. A Theory bases on Comparsons of Six Countries, Oxford 1976

Croner, F., Soziologie der Angestellten, Köln-Berlin 1962

Dahrendorff, R., Soziale Klassen und Klassenkonflikt in der industriellen Gesellschaft, Stuttgart 1957

Deutscher Gewerkschaftsbund, Protokoll des Gründungskongresses 1949

Dunlop, J., Industrial Relations System, New York 1958

Durkheim, E., The Division of Labor in Society, New York 1968

Eickhoff, N., Eine Theorie der Gewerkschaftsentwicklung, Tübingen 1973

Eliassen, K., Politische Beteiligung und parteipolitische Bindung der Gewerkschaften in Westeuropa, in: Soziale Welt 1973, S. 455 - 474

Engels, F., Die Entwicklung des Sozialismus von der Utopie zur Wissenschaft, Berlin 1966

Etzioni, A., A Comparative Analyses of Complex Organizations, New York 1961

Fischer, W., Die Bedeutung der preußischen Bergrechtsreform (1851-1865) für den industriellen Ausbau des Ruhrgebietes, in: ders. Wirtschaft und Gesellschaft im Zeitalter der Industrialisierung, Göttingen 1972, S. 161 - 178

Fogarty, M., The Function and Position of Individuals in the Enterprise, Conference: Industry and Society in the European Community, Venedig 1972, Report 3

Friedeburg, L.v., Die subjektiven und objektiven Abkehrgründe bei sieben Zechen des westdeutschen Steinkohlenbergbaus in ihrer Auswirkung auf die Sicherung des Belegschaftsstandes unter Tage, Frankfurt 1955, Forschungsbericht

Fürstenberg, F., Der Betriebsrat. Strukturanalyse einer Grenzsituation, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 1958

Fürstenberg, F., Die Soziallage der Chemiewarbeiter, Neuwied, Berlin 1969

Gabriel, K., Organisation und Legitimation, in: Zeitschrift für Soziologie 1974, S. 339 - 355

Golembiewski, R.T., Small Groups and Large Organizations, in: March, J.G., Handbook of Organizations, Chicago 1965

Gouldner, A.W., Newcomb, E.H., Eine Untersuchung über administrative Rollen, in: Mayntz, R., Bürokratische Organisation (Hrsg.), S. 239 - 248

Habermas, J., Technik und Wissenschaft als Ideologie, Frankfurt 1969

Hartmann, K., Der Weg zur gewerkschaftlichen Organisation. Bergarbeiterbewegung und kapitalistischer Bergbau im Ruhrgebiet, 1851 - 1889, München 1977

Heydebrand, W.V., The Study of Organizations, in: ders., Comparative Organizations. The Results of Empirical Research, Englewood Cliffs 1973

Hirche, K., Die Finanzen der Gewerkschaften, Düsseldorf 1972

Hirsch, J., Die öffentlichen Funktionen der Gewerkschaft, Stuttgart 1966

Horke, G., Soziologie der Gewerkschaften, Wien 1977

Hue, O., Neutrale oder parteiische Gewerkschaften, Bochum 1900

Hue, O., Die Bergarbeiter, Stuttgart 1919, zwei Bände

Imbusch, H., Arbeitsverhältnis und Organisation im Bergbau, Essen 1908

Industriegewerkschaft Bergbau und Energie, Jahrbücher 1946 - 1975 Protokolle der Gewerkschaftskongresse 1950 - 1975

Jantke, C., Bergmann und Zeche, Tübingen 1953

Kayser, J., Zur Frage der Gewerkschaftseinheit, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 1956

Kleingartner, A., The Organization of White-Collar Workers, in: British Journal of Industrial Relations 1968

Knights, D., A Classificatory Scheme of Occupation, in: British Journal of Sociology 1975

Köllmann, W., Der Bergarbeiterstreik von 1889, Bochum 1969

Krengel, R., Produktionsvolumen und -potential, Produktionsfaktoren der Industrie im Gebiet der Bundesrepublik Deutschland, 3. Folge 1964, 12. Folge 1972, 18. Folge 1976

Krusche, R., Pfeiffer, D., Betriebliche Gewerkschaftsorgane und Interessenvertretung, Berlin 1975

Lawrence, P.R., Lorsch, J.W., Organization and Environment - Managing Differentiation and Integration, Homewood 1969

Lehmbruch, G., Liberal Corporatism and Party Government, in: Comparative Political Studies 1977, S. 91-126

Leminsky, G., Otto, B., Politik und Programmatik des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Köln 1974

Lester, R.A., A Unions Mature, Princeton 1958

Lipset, S.M., The Political Process in Trade Unions, in: Galenson, W., Lipset, S.M., Labour and Trade Unions, New York 1960, S. 216 - 242

Lipset, S.M., Trow, M., Coleman, J., Union Democracy, New York, London 1977

Litwack, E., Drei alternative Bürokratiemodelle, in: Mayntz, R., (Hrsg.), Bürokratische Organisation, Köln, Berlin 1971

Lockwood, D., The Blackcoated Worker, London 1958

Lockwood, D., Soziale Integration und Systemintegration, in: Zapf, W., (Hrsg.), Theorien des sozialen Wandels, Köln, Berlin 1971, S. 124 - 140

Luhmann, N., Zweckbegriff und Systemrationalität, Tübingen 1968

Luhmann, N., Sinn als Grundbegriff der Soziologie, in: Habermas, J., Luhmann, N. (Hrsg.), Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie, Frankfurt 1971

Lukatis, L., Organisationsstrukturen und Führungsstile in Wirtschaftsunternehmen, Frankfurt 1972

March, J.G., Simon, H.A., Organizations, New York 1958

Mayer, E., Theorien zum Funktionswandel der Gewerkschaften, Frankfurt 1973

- Mayntz, R., Soziologie der Organisation, Hamburg 1963
- Mayntz, R., Struktur und Leistung von Beratungsgremien: Ein Beitrag zur Kontingenztheorie der Organisation, in: Soziale Welt 1977, S. 1 - 15
- Mayntz, R., Ziegler, R., Soziologie der Organisation, in: König, R., (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 9, Stuttgart 1977, S. 1 - 141
- Merton, R.K., Manifest and Latent Functions, in: ders., Social Theory and Social Structure, New York 1968, S. 73 - 138
- Michels, R., Zur Soziologie des Parteienwesens in der modernen Demokratie, Stuttgart 1958
- Mills, C.W., White Collar, New York 1958
- Mommsen, H., Begleittext zur Ausstellung zur organisierten Bergarbeiterbewegung, Bochum 1969
- Monopolkommission, Mehr Wettbewerb ist möglich, Hauptgutachten 1973/75, Baden-Baden 1976
- Moore, W.E., Notes for a General Theorie of Labor Organizations, in: Moore, W.E., Order and Change, New York, London, Sidney 1967
- Müller-Jentsch, W., Bedingungen kooperativer und konfliktorischer Gewerkschaftspolitik, in: Leviathan 1973
- Nagels, E., Sorge, A., Industrielle Demokratie in Europa, Frankfurt 1977
- Oertzen, F.v., Die Probleme der wirtschaftlichen Neuordnung und der Mitbestimmung in der Revolution von 1918, EVA Frankfurt (ohne Jahresangabe)
- Offe, C., Das politische Dilemma der Technokratie, in: Texte zur Technokratiediskussion, Frankfurt 1970, S. 156 - 177
- Olson, M., The Logic of Collective Action, Cambridge, Mass. 1965

Parsons, T., A Sociological Approach to the Theory of Organizations, in: ders.: Structure and Process in Modern Societies, Glencoe 1960, S. 16 - 58

Pirker, Th., Die blinde Macht, Bd. II, München 1960

Pirker, Th., Die Gewerkschaften als Versicherungsbetrieb, in: Horne, A. (Hrsg.), Zwischen Stillstand und Bewegung, Frankfurt 1965

Popitz, H., Bahrdt, H.P., Jüres, E.A., Kersting, H., Technik und Industriearbeit, Tübingen 1957

Ramm, Th. (Hrsg.), Der Frühsozialismus, Ausgewählte Quellentexte, Stuttgart 1956

Rammstedt, D., Soziale Bewegungen, Frankfurt 1978

Roberts, B.C., Trade Union Government and Administration in Great Britain, London 1956

Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J., Management and the Worker, Cambridge, Mass. 1939

Rüschemeyer, D., Partielle Modernisierung, in: Zapf, W. (Hrsg.), Theorien des sozialen Wandels, S. 382 - 388

Schellhoss, H., Apathie und Legitimität, München 1967

Schmidt, E., Ordnungsfaktor oder Gegenmacht. Die politische Rolle der Gewerkschaften, Frankfurt 1971

Schmidt, E., Die verhinderte Neuordnung 1949-1952, Frankfurt 1971

Schrumpf, E., Gewerkschaftsbildung und -politik im Bergbau, Münsteraner Dissertation 1958

Seidel, R., Der Weg zur Industriegewerkschaft, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 1950

Seitenzahl, R., Gewerkschaften zwischen Kooperation und Konflikt, Frankfurt 1976

Selznick, Ph., TVA and the Grass Roots, Berkeley 1953

Spinrad, W., Correlates of Trade Union Participation: A Summary of the Literature, in: American Sociological Review 1960

Spliedt, F., Die Legende der diktierten Einheitsgewerkschaft, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 1953

Streeck, W., Staatliche Ordnungspolitik und industrielle Beziehungen: Der britische Industrial Relations Act von 1971, IIM Papers 1978

Streeck, W., Treu, H.E., Die Finanzkrise der Gewerkschaften, Beitrag zum 18. Deutschen Soziologentag in Bielefeld 1976

Streeck, W., Treu, H.E., Bayer, H., Organisationsstrukturelle Wandlungsprozesse in westdeutschen Gewerkschaften, Münster 1978, Forschungsbericht

Széplábi, M., Das Gesellschaftsbild der Gewerkschaften, Stuttgart 1973

Tenfelde, K., Sozialgeschichte der Bergarbeiterschaft an der Ruhr im 19. Jahrhundert, Bonn-Bad Godesberg 1977

Teschner, E., Lohnpolitik im Betrieb. Eine empirische Untersuchung in der Metall-, Chemie-, Textil- und Tabakindustrie, Frankfurt 1977

Treu, H.E., Probleme der gewerkschaftlichen Mitgliederrekrutierung in ausgewählten Industriezweigen, in: Soziale Welt 1978, S. 418 - 439

Treu, H.E., Gewerkschaft und Betrieb, in: Streeck, W., Treu, H.E., Bayer, H., Organisationsstrukturelle Wandlungsprozesse in westdeutschen Gewerkschaften, Forschungsbericht, Münster 1978, Bd. II, S. 12 - 98

Trist, E.L., Organizational Choice, Tavistock Institute of Human Relations 1969

Trist, E.L., Bamforth, K.W., Some Social Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting, in: Human Relations 1951, S. 3-38

Turner, H.A., Trade Union Growth, Structure and Policy, London 1962

Vall, M.van de, Labor Organizations, Cambridge 1970

Wallich, H.C., Triebkräfte des deutschen Wiederaufstiegs, Frankfurt 1955

Webb, S.u.B., Industrial Democracy, London 1897

Weber, M., Gesammelte Politische Schriften, Tübingen 1966

Weber, M., Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen 1972

Weitbrecht, H.J., Effektivität und Legitimität der Tarifaufonomie, Berlin 1969

Weltz, F., Innovation, Beschäftigungspolitik und industrielle Beziehungen, München 1976

Werner, K.G., Organisation und Politik der Gewerkschaften und Arbeiterverbände in der deutschen Bauindustrie, Berlin 1968

Wilensky, H.L., Intellectuals in Labor Unions, Glencoe 1956

Wilensky, H., The Trade Union as a Bureaucracy, in: Etzioni, A. (Hrsg.), Complex Organizations - A Sociological Reader 1969

Witjes, W., Gewerkschaftliche Führungsgruppen, Berlin 1976

DISSERTATIONEN DIPLOMARBEITEN FACHVERÖFFENTLICHUNGEN sollten unbedingt im Verlag veröffentlicht werden!

Im Rahmen unserer Dissertations-Reihen bieten wir Doktoranden die Möglichkeit, ihre Arbeit zu günstigen Bedingungen zu veröffentlichen.

Die wichtigsten Vorteile:

- niedrige Herstellungskosten
- schnelle Veröffentlichung
- Autorenhonorar
- Einführung als Autor

Normalerweise muß der Doktorand eine hohe Zahl an Pflichtexemplaren an der Hochschule abgeben, die er auf seine Kosten drucken läßt.

Erscheint die Dissertation dagegen im Verlag, reduziert sich die Zahl der abzugebenden Pflichtexemplare – es werden Exemplare zum Verkauf frei. Am Verkaufserlös wird der Doktorand angemessen beteiligt. Er spart also nicht nur durch unsere günstigen Druckkostenzuschüsse, sondern bekommt durch das Honorar noch Geld dazu.

Fordern Sie kostenlos und unverbindlich unser Informationsmaterial an:

**Rita G. Fischer Verlag, Abt. Dissertationen,
Alt Fechenheim 75, D-6000 Frankfurt 61**

** Im Rahmen unserer „edition fischer“ veröffentlichen wir auch ausgewählte belletristische Werke. Nähere Auskunft erhalten Sie über die „edition fischer“ im Rita G. Fischer Verlag.*

